Atena Editora

Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA

(ORGANIZADOR)

Atena
Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO:
PERSPECTIVAS TEÓRICAS E FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)

Editora Chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Assistentes Editoriais
Natalia Oliveira
Bruno Oliveira
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto Gráfico e Diagramação
Natália Sandrini de Azevedo
Camila Alves de Cremo
Luiza Alves Batista
Maria Alice Pinheiro
Capa
Daphynny Pamplona
Edição de Arte
Luiza Alves Batista
Revisão
Os Autores

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Ano 2021

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Atena Editora
Ano 2021

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Atena Editora
Ano 2021

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Administração: perspectivas teóricas e fundamentos epistemológicos

Bibliotecária:	Janaina Ramos
Diagramação:	Maria Alice Pinheiro
Correção:	Maiara Ferreira
Edição de Arte:	Luiza Alves Batista
Revisão:	Os Autores
Organizador:	Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: perspectivas teóricas e fundamentos epistemológicos / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-5983-178-4
https://doi.org/10.22533/at.ed.784212806

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2021

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Perspectivas Teóricas e Fundamentos Epistemológicos” é uma obra publicada pela Atena Editora e está organizada em dois volumes. Este primeiro volume reúne um conjunto de dezessete capítulos que abordam diversos assuntos que permeiam o campo da administração. Destaca-se que o debate científico é o caminho para que esta ciência possa se desenvolver e se consolidar cada vez mais no meio acadêmico, ampliando as possibilidades de investigação e contribuindo diretamente para a resolução de questões inerentes à prática gerencial.

Embora a administração seja considerada por muitos uma ciência ainda nova, seu campo de aplicação está em plena expansão, resultando em um vasto contingente de estudos sobre diversos fenômenos sociais, econômicos e organizacionais. Assim, este livro se propõe a ampliar o conhecimento científico na área da administração por meio de um leque de estudos, integrando teoria e prática em diversos contextos organizacionais. Compreende-se que, ao trazer diferentes perspectivas teóricas, este livro agrega à área da administração e conduz docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diversos temas que se desenvolvem nessa área.

Por fim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação no desenvolvimento de seus estudos, que possibilitaram a construção desta obra de excelência. Esperamos que esta leitura seja uma experiência valorosa para aqueles que buscam ampliar seus conhecimentos sobre a administração a partir de uma obra rica e diversificada.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

ARTICULAÇÕES ENTRE PROBLEMÁTICA, POLO TEÓRICO, POLO EPISTEMOLÓGICO E CONCLUSÃO: UMA PROPOSTA DE ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA

Data de aceite: 01/06/2021

Clayton Robson Moreira da Silva
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí

Lívia Arruda Castro
Universidade Federal do Ceará

RESUMO: Este capítulo desenvolve uma proposta de análise epistemológica, com foco nas articulações entre problemática, polo teórico, polo epistemológico e conclusão. Para tanto, elaborou-se um instrumento capaz de auxiliar na identificação dos elementos epistemológicos de análise à luz de Bruyne, Herman e Schoutheete (1991). Entende-se que esta proposta promove reflexões sobre o papel dos elementos epistemológicos nas pesquisas, evidenciando a relevância de seu alinhamento para a construção do conhecimento científico.
PLAVRAS - CHAVE: Problemática. Polo Teórico. Polo Epistemológico. Conclusão. Epistemologia.

1 I INTRODUÇÃO

A epistemologia corresponde ao estudo metódico e reflexivo da ciência, de sua organização, formação, funcionamento e produtos intelectuais (BUNGE, 1980). De acordo com Theóphilo (2004), não existe um acordo sobre quais problemas a epistemologia deve abordar, uma vez que se trata de uma disciplina recente e em construção, em vista do desafio imposto de, ao mesmo tempo, buscar instalar-se como disciplina autônoma entre as ciências e tentar separar-se da filosofia.

De acordo com Mainardes (2017), de uma forma geral, os autores que discutem epistemologia, consideram que esta está relacionada com a natureza, fonte e limitações do conhecimento. Dessa forma, as orientações epistemológicas compõem e definem a perspectiva particular dos investigadores a respeito do mundo e da realidade, fornecendo-lhes princípios norteadores sobre os quais são fundamentados o desenvolvimento e a avaliação de trabalhos científicos (CARTER; LITTLE, 2007; GRINGERI; BARUSCH; CAMBRON, 2013).

Não obstante, a epistemologia tem sido abordada de forma recorrente pelos pesquisadores como dimensão intrínseca de vigilância da pesquisa, situando-se tanto na lógica da descoberta quanto na lógica da prova (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Nesse contexto, a prática epistemológica é comparável a uma reflexão sobre a coerência do estudo em si, bem como de sua validade perante a academia. Theóphilo (2004) considera estas diferentes reflexões como (1) epistemologia interna, exigida por problemas que se colocam no interior de cada ciência; e (2) epistemologia global, fruto da troca interdisciplinar destas reflexões.

Blanché (1988) considera a epistemologia interna como sendo obrigatória, uma vez que é inerente ao processo de pesquisa, em que o cientista o faz mesmo sem querer e quase sem saber. Por outro lado, o autor considera a epistemologia global como facultativa, uma vez que tem um interesse mais especulativo e filosófico, tratando-se de um fim, e não simplesmente um meio. É nesse contexto, em que a epistemologia se dá como obrigatória, que é possível conceituá-la como uma ciência verdadeira, cujas condições de coerência se fazem em seu processo de gênese, de formação e de estruturação progressiva (JAPIASSU, 1992).

Nesse contexto, Bruyne, Herman e Schoutheete (1991) argumentam que a eficácia da ciência, sua relação com o mundo e suas explanações sobre os acontecimentos dependem da pertinência da problemática. Conforme indica Popper (1993, p. 181), a problemática "[...] é o que faz o pesquisador dizer diante dos fatos ou das hipóteses: 'é importante' ou 'é interessante'; ela opera a partir da seleção dos temas de reflexão e de pesquisa até o mínimo detalhe da investigação empírica".

É a problematização dos fatos a serem investigados em uma pesquisa ocorre no âmbito da epistemologia interna, sendo sustentada pelos polos teórico e epistemológico, com o objetivo de construir um problema de pesquisa, buscando uma resolução a partir de passos inerentes ao método científico (MOSER, 1987). Para Moser (1987), a delimitação do problema se trata de um recorte da realidade em que os condicionamentos teórico-epistemológicos lhe dão forma. Determinado o problema, as hipóteses surgem como resposta provisória à realidade, havendo, portando, a necessidade de revisão de literatura e de uma formação lógica.

Os resultados e conclusões representam apenas uma confrontação sistemática da experiência com a lógica problematizada, por meio de instrumentos empregados com procedimentos e técnicas adequadas (MOSER, 1987). Por fim, a conclusão deve apresentar o confronto da lógica problematizada com a experiência observada pelos resultados, devendo ser capaz de confirmar ou não a hipótese. Bruyne, Herman e Schoutheete (1991) reforçam que a epistemologia é concebida com a articulação entre os diferentes polos que determinam um espaço no qual a pesquisa se apresenta submetida a determinados fluxos e exigências internas.

2 | BASE EPISTEMOLÓGICA DA PROPOSTA

Somente por meio da delimitação do objeto do conhecimento, um produto de uma operação "referencial" a um objeto real, é que uma pesquisa chegará a um processo contínuo em que a elaboração do objeto científico assumirá fundamental importância. A eficácia da ciência em seu propósito de dar explicações sobre a realidade depende da pertinência desse procedimento, o qual é propiciado pela problemática (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

De acordo de Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), a problemática é que permite submeter a uma interrogação sistemática os aspectos da realidade postos em relação pelo sistema de questões teórico e práticas que lhes são colocadas. Assim, a problemática comanda a visão global do objeto da pesquisa e do domínio científico no qual ela se desenrola, constituindo-se, portanto, como a base das questões colocadas à realidade. Assim, o objeto da pesquisa nada mais é, afinal do que o traço de um conjunto de problemas teórico-práticos.

Percebe, então, que a problemática da pesquisa manifesta a persistência dos problemas como o esboço das soluções possíveis de serem aplicadas, constituindo-se, portanto, como um conjunto dos problemas e de suas condições de aparecimento, sendo mais bem solucionada, formulada e explicitada quanto mais se delimita (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE,1991).

Um problema de pesquisa se origina da inquietação, da dúvida, da hesitação, da perplexidade, da curiosidade sobre uma questão não resolvida. Logo, sua formulação lógica depende da fundamentação teórico-epistemológica que orienta o pesquisador (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Tal fato pode ser explicado em virtude de a teoria ser um conjunto significativo pertinente a uma problemática, para a qual ela apresenta ao menos uma solução válida. Contudo, sem as condições de objetividade e reflexão proporcionadas pela epistemologia, somente a teoria em si não é capaz de submeter à ciência a um estudo crítico (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE,1991).

Nesse contexto, Bunge (1980) indica que os problemas científicos são exclusivamente aqueles que se estabelecem sobre um arcabouço teórico, que se estudam com métodos científicos e cujo objetivo primário é incrementar o conhecimento vigente. Este autor defende que a teoria deve ser elaborada de tal forma a disponibilizar um quadro de formulação e explicitação adequada ao fenômeno a ser estudado, proporcionando a construção do saber científico. Nessa linha, a problemática consiste justamente neste quadro de formulação e explicitação oportunizado pela teoria (polo teórico) e orientado de forma lógica (polo epistemológico), com o propósito de desenvolver métodos adequados para a investigação do objeto.

A teoria é um instrumento dos pesquisadores, é formulada em linguagem simbólica e reflete a própria linguagem do campo. Renunciar à construção teórica é submeter-se a operar ‘provas’ isoladas e aleatórias. Por esta razão, a teoria deve ser construída a partir de um sistema integrado e com base em exposições interrelacionadas (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991). Desse modo, a estrutura teórica enuncia, baseando-se na lógica da epistemologia, a construção do objeto de pesquisa, havendo, assim, uma representação teórica e sistemática da realidade e sua investigação concreta, a serem submetidas a um modelo metodológico para sua investigação (MOSER, 1987).

Para Moser (1987), a pesquisa pode ser vista como o estudo de um problema decorrente de uma teoria e orientado por um processo epistemológico, para o qual se

busca uma solução por meio de métodos. Assim, pode-se entender que o paradigma teórico permite predizer a solução, que deve ser levada ao nível da reflexão como a problemática, a fim se apresentar-se como suporte à conclusão do estudo. Com base nessa lógica, Moser (1987) elaborou um esquema que considera como síntese do estudo de um problema, conforme apresentado na Figura 1.

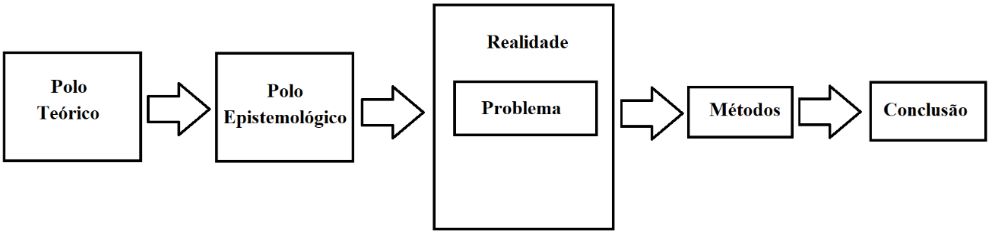


Figura 1: Esquema do estudo de um problema.

Fonte: Adaptado de Moser (1987).

O modelo acima corrobora o que proposto por Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), que estabelecem que o processo científico é mediatizado por uma problemática, partindo para a formulação epistemológica de problemas e, em seguida, para um corpo de hipóteses, que formam a base de toda teorização que norteia a forma como o objeto será investigado. Ademais, estes autores indicam que as fontes de formulações teóricas devem ser procuradas ao nível do polo epistemológico, argumentando que os grandes processos discursivos penetram com sua lógica o pesquisador e que não se excluem mutuamente, podendo ser até ser quase onipresentes, enquanto outros podem aparecer apenas em pesquisas particulares delimita (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991).

Por sua vez, o polo epistemológico exerce uma função de vigilância crítica e, ao longo de toda a pesquisa, inclusive na problemática, garantindo a objetivação, a adequada produção do objeto da pesquisa e ainda definindo as regras da produção do conhecimento científico, tais como as regras de explicação, compreensão, de validação, e encarregando-se de renovar continuamente a ruptura dos objetos científicos com os do senso comum (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991).

Assim, interessa saber que a problemática comanda a visão global do objeto da pesquisa e do domínio no qual ela se desenrola, constituindo-se como conjunto dos problemas e de suas condições de aparecimento, a qual é mais bem solucionada quando as descobertas são retomadas ao nível da reflexão com a teoria, podendo ainda assim ser contestada em sua totalidade pelos fatos que ela investiga, já que a verificação e o seu teste empírico se tratam se exigência primordial (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991).

Logo, esses autores são assertivos ao afirmarem que o inesperado só pode aparecer como tal por referência a um sistema de hipóteses, que por sua vez é baseado na problemática, reafirmando a crítica das descobertas só é possível por ocasião a um confronto com objetos já constituídos. Assim, a pesquisa que mediatiza sua problemática como a construção de um sistema teórico não pode, em última instância, subtrair-se à 'tirania da observação final, devendo ser necessariamente confrontada com a problemática que originou as questões a serem investigadas.

Diante do exposto, o que se deve ter em mente é que a problemática é resultado de uma construção dos polos teórico e epistemológico, que servirá de suporte para comparação e reflexão de descobertas da pesquisa a ser explicitados por meio de uma conclusão. Ademais, a conclusão deve ser elaborada de forma crítica à problemática, deixando contribuições claras para o campo de estudo e ampliado a compreensão do fenômeno. Esta articulação não apenas dá validade ao conhecimento gerado a partir do objeto construído, como proporciona a discussão sistemática no campo científico.

3 | A PROPOSTA DE ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA

A proposta de análise epistemológica foi desenvolvida à luz de Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), e teve como foco identificar a articulação entre aspectos relacionados à problemática da pesquisa, o polo teórico, o polo epistemológico e a conclusão. Optou-se pela elaboração de um instrumento capaz de auxiliar na identificação dos elementos epistemológicos de análise.

Para que elaboração do instrumento fosse possível, realizou-se um estudo aprofundado sobre as concepções epistemológicas de Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), buscando identificar pontos em que os epistemólogos tratam dos elementos aqui estudados. Após esta fase, foi possível identificar pontos de articulação entre a problemática, o polo teórico, o polo epistemológico e a conclusão, que foram divididos em três blocos de questões, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Bloco 1: Articulação entre Problemática e Polo Teórico	
Fundamentação	**Item a ser verificado**
"A problemática permite submeter a uma interrogação sistemática os aspectos de realidade postos em relação pelo sistema das questões, teóricas e práticas, que lhes são colocadas" (p.50)	A problemática é desenvolvida a partir de que paradigma teórico: teoria, fatos ou normas?
"A problemática [...] é a base mais ou menos explícita das questões que são colocadas à realidade" (p.50)	A problemática traz um questionamento explícito acerca do objeto científico?

"O processo científico [...] parte de determinadas informações, mediatizadas por uma problemática, para uma formulação epistemológica de problemas e, em seguida, desses problemas para um corpo de hipóteses que forma a base de toda teorização." (p. 102)	A problemática desenvolve hipótese, ou um corpo de hipóteses, que nortearam a pesquisa?
"A transformação dos objetos das ciências manifesta a persistência dos problemas como o esboço das soluções que eles receberam" (p.50)	O paradigma teórico permite predizer as consequências/resultados dos testes?
Bloco 2: Articulação entre Problemática e Polo Epistemológico	
Fundamentação	**Item a ser verificado**
"As fontes de formulações teóricas devem ser procuradas ao nível do polo epistemológico. [...] serão encontradas nas entrelinhas os grandes processos discursivos: fenomenologia, dialética, lógica hipotético dedutiva e quantificação" (p. 53)	Qual a fonte de formulação teórica do processo discursivo utilizada no trabalho (fenomenologia, dialética, lógica, hipotético-dedutiva, quantificação)?
"A problemática comanda a visão global do objeto da pesquisa e do domínio (...) no qual ela se desenrola" (p.50)	O objeto da pesquisa foi construído de forma clara na problemática?
"Uma problemática, conjunto dos problemas e de suas condições de aparecimento, é melhor solucionada, formulada e explicitada quanto mais se determina" (p. 50)	A problemática delimita claramente o constructo/fenômeno estudado?
"[...] enunciados conjecturais que podem sempre ser contestados pelos fatos, assim, toda teoria científica deve poder ser contestada em sua totalidade pelos fatos que ela investiga. A verificação, o teste empírico da teoria é uma exigência primordial" (p. 122)	Os instrumentos, quadros teóricos e métodos utilizados são adequados para verificar se a problemática desenvolvida se sustenta?
Bloco 3: Articulação entre Problemática e Conclusão	
Fundamentação	**Item a ser verificado**
"O inesperado só pode aparecer como tal por referência a um sistema de hipóteses" (p. 55)	Na conclusão, a problemática é retomada de forma clara?
"A crítica só é possível, portanto, por ocasião a objetos constituídos" (p. 55)	São apresentadas considerações sobre a problemática a partir dos resultados obtidos?
	A conclusão é feita de forma crítica, deixando contribuições claras para o campo de estudo?
"[...] A pesquisa que mediatiza sua problemática como a construção de um sistema teórico não pode, em última instância, subtrair-se à 'tirania da observação final'" (p. 123)	Na conclusão, são apresentadas alternativas/sugestões de pesquisa a fim de ampliar o conhecimento sobre o constructo/fenômeno estudado?

Quadro 1: Instrumento de Análise.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Bruyne, Herman e Schoutheete (1991).

Conforme pode ser observado no Quadro 1, cada bloco contou com quatro questões, sendo o primeiro bloco dedicado a questões que visam identificar se há articulação entre a problemática e o polo teórico; o segundo bloco foi elaborado com o intuito de identificar se há articulação entre a problemática e o polo epistemológico; e, por fim, o terceiro bloco conta com questões que buscam identificar se há articulação entre a problemática e a conclusão.

4 I CONSIDERAÇÕES SOBRE A PROPOSTA

Esta proposta de análise epistemológica contribui para o campo do conhecimento científico à medida que subsidia reflexões sobre aspectos epistemológicos de pesquisas, de forma mais específica acerca das articulações entre problemática, polo teórico, polo epistemológico e conclusão. A proposta lança mão à discussão sobre a importância do paradigma teórico na construção e delimitação do objeto de pesquisa, além da necessidade do desenvolvimento de conclusões a partir do objeto construído e dos achados do processo de investigação, resultando em uma discussão crítica e focada na ampliação do conhecimento científico. Além disso, o instrumento de coleta e análise aqui proposto pode ser aplicado em pesquisas de diferentes áreas, contribuindo de forma ampla para o campo científico.

REFERÊNCIAS

BLANCHÉ, R. **A epistemologia***.* 4. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1988.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1991.

BUNGE, M. **Epistemologia: curso de atualização***.* São Paulo: T. A. Queiroz, 1980.

CARTER, S. M.; LITTLE, M. Justifying knowledge, justifying method, taking action: epistemologies, methodologies, and methods in qualitative research. **Qualitative Health Research**, v. 17, p. 1316-1328, 2007.

GRINGERI, C.; BARUSCH, A.; CAMBRON, C. Epistemology in qualitative social work research: a review of published articles, 2008–2010*.* **Social Work Research**, v. 37, n. 1, p. 55-63, 2013.

JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico**. 6. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

MAINARDES, J. (2017). A pesquisa sobre política educacional no Brasil: análise de aspectos teórico-epistemológicos. **Educação em Revista**, v. 33, n. 1, p. 1-25, 2017.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas***.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MOSER, A. Tendências epistemológicas da pesquisa educacional. **Educar**, v. 6, n. 1/2, p. 87-99, 1987.

POPPER, K. R. **A lógica da pesquisa científica***.* São Paulo: Cultrix, 1993.

THEÓPHILO, C. R. **Pesquisa em contabilidade no Brasil: uma análise crítico-epistemológica.** Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2004.

CAPÍTULO 2

PESQUISAS SOBRE NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE EPISTEMOLÓGICA

Data de aceite: 01/06/2021

Clayton Robson Moreira da Silva
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí

Lívia Arruda Castro
Universidade Federal do Ceará

João Victor Joaquim dos Santos
Instituto Universitário de Lisboa

RESUMO: Este estudo analisa as pesquisas sobre Nova Administração Pública com base em seus atributos epistemológicos. Assim, utilizou-se um instrumento de coleta elaborado com base em Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), construído em três blocos, a fim de verificar a articulação entre os seguintes atributos epistemológicos: problemática e polo teórico; problemática e polo epistemológico; e problemática e conclusão. Evidenciou-se que a maior parte dos artigos desenvolve sua problemática a partir de teorias, embora haja pouca articulação entre problemática e polo teórico. Além disso, observou-se predominância da fenomenologia e da dialética na formulação teórica do processo discursivo, bem como a existência de articulação entre problemática e polo epistemológico. Ainda, observou-se que a maioria dos artigos retoma a problemática na conclusão e realiza considerações críticas a partir dos resultados, denotando articulação entre problemática e conclusão. Contudo, a maioria dos artigos não apresenta sugestões de pesquisas para a expansão do conhecimento na área. Por fim, compreende-se que esta pesquisa contribui para o campo do conhecimento científico à medida que proporcionou uma reflexão sobre aspectos epistemológicos de pesquisas sobre Nova Administração Pública, de forma mais específica acerca da articulação entre problemática e conclusão.

PLAVRAS - CHAVE: Nova Administração Pública. Epistemologia. Pesquisa Científica.

1 | INTRODUÇÃO

Discute-se que é mediante a adequada teorização e reflexão epistemológica que será possível ao pesquisador apresentar uma problemática coerente, capaz de fornecer o arcabouço necessário para o desenvolvimento do conhecimento científico em determinada área. Diante da importância dos atributos epistemológicos na construção da ciência, este estudo teve como objetivo investigar a articulação entre a problemática e a conclusão de estudos sobre a Nova Administração Pública (NAP), baseando-se nos atributos teórico-epistemológico utilizados nas pesquisas.

A escolha do tema NAP foi motivada por se tratar de uma área do conhecimento relativamente nova, que tem sido mais explorada a partir dos anos 80 (MATIAS-PEREIRA, 2008). A NAP representou um fluxo de renovação no que diz respeito às publicações no campo da gestão pública, uma vez que pôs sob questionamento

as bases do modelo burocrático, que, até então, tratava-se de um modelo universalmente aceito e consolidado como ciência nessa área de conhecimento (GUERRA et al., 2011).

Kuhn (2009) argumenta que as ciências podem ter paradigmas específicos de suas subáreas. Dessa forma, considerando a Administração Pública como uma subárea da Administração, pode-se caracterizar a NAP como uma revolução científica, visto que há uma ruptura em relação ao paradigma vigente. A Figura 1 ilustra o processo de transição de um paradigma dominante para um novo paradigma emergente.

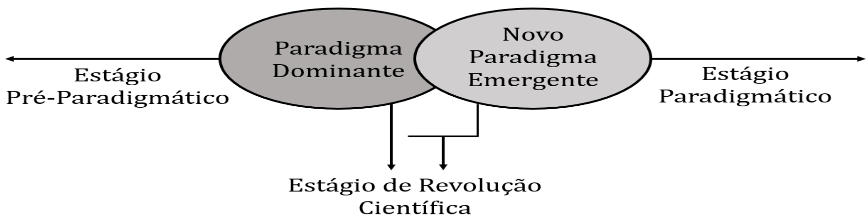


Figura 1: O desenvolvimento da ciência para Kuhn.

Fonte: Adaptado de Damke, Walter e Silva (2010) por Guerra et al. (2011).

Dessa forma, compreende-se que a NAP pode ser concebida como um corte epistemológico (estágio de revolução científica) em relação ao modelo burocrático (paradigma dominante), figurando como um novo paradigma emergente no campo da Administração Pública, uma vez que apresentou mudanças substanciais em relação ao modelo precedente, provocando rupturas conceituais nessa subárea do conhecimento (GUERRA et al., 2011).

Além disso, destaca-se que a NAP é reconhecida como um fenômeno que, desde suas primeiras definições, tem incorporado o debate no campo da administração pública, tornando-se um novo paradigma amplamente discutido numa perspectiva científica (FUNCK; KARLSSON, 2019). Dessa forma, este estudo agrega ao campo da administração, de forma mais específica ao campo da administração pública, uma vez que se propõe a desenvolver uma análise epistemológica sobre uma temática que representa um novo paradigma emergente para esta área do conhecimento científico.

2 I NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Após vários anos de predominância do modelo tradicional burocrático na administração pública (SECCHI, 2009), nos anos 80, uma nova abordagem de gestão emerge como um contraponto ao paradigma dominante, apresentando-se como um novo modelo de gestão pública (JESUS; COSTA, 2013; MATIAS-PEREIRA, 2008). Este modelo

de gestão tem como objetivo inicial a ideia de corrigir os pontos fracos e melhorar os pontos fortes dos modelos preexistentes (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014).

Além disso, o desafio imposto por esse modelo é de transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras (GUIMARÃES, 2000). Com esse propósito, destaca-se que a NAP passou a ser praticada em diversos países (HALL; GUNTER, 2015). Desse modo, esse modelo logo se popularizou e passou a fazer parte das reformas da administração pública de diversos países da OECD, na Europa, América Latina e Oceania (ANDREWS; KOUZMIN, 1998), chegando ao Brasil em meados da década de 90, por meio da reforma do Estado.

Nesse contexto, a NAP busca atender os cidadãos de uma forma mais democrática, considerando-os como consumidores (SARAIVA; CAPELÃO, 2000). Além de voltado para o cidadão, este modelo é voltado para a obtenção de resultados e com foco na eficiência (SCHUBERT, 2009). Este modelo de administração pública é baseado na aplicação de técnicas de gestão utilizadas no setor privado (MATEI; CHESARU, 2014), e conta com uma estrutura administrativa voltada para a descentralização e delegação de autoridades (PEREIRA, 1997; SARAIVA; CAPELÃO, 2000). Além disso, os gestores públicos devem ser capacitados e apresentar postura íntegra, a fim de que possam ser “empreendedores” e “gerenciar resultados” (HOOD, 1991; STOKER, 2006) de forma eficiente e transparente, com foco no bem-estar da população (SILVA; CRISÓSTOMO, 2019).

Em linhas gerais, a NAP é baseada em princípios e valores administrativos que derivam de diferentes modelos de gestão, seguindo um paradigma funcionalista baseado em teorias, como a teoria das escolhas públicas e a teoria da agência (ANDION, 2012; NASCIMENTO et al., 2017). A implementação desse modelo de gestão pode gerar benefícios ligados à eficiência, eficácia e economia, descritos por Pollit (2007) como 3Es. Além disso, este modelo traz aperfeiçoamento na prestação de contas, corte de custos, desburocratização, governança, avaliação de desempenho e melhor capacidade gerencial (RUBAKULA, 2014).

Assim, compreende-se que a NAP representa uma mudança de paradigma no campo da gestão pública, o que resulta também em alterações substanciais na produção do conhecimento nesta área. Desse modo, argumenta-se que avaliar a produção científica relacionada à NAP caracteriza-se como uma ruptura epistemológica, dada sua emergência frente a um outro paradigma já consolidado nesta área, que se trata da burocracia weberiana, uma corrente amplamente explorada na gestão pública, e considerada o paradigma dominante na produção científica desta área durante décadas.

3 I DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Inicialmente, realizou-se uma busca no sistema de indexação *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), em que foram utilizados os termos “Nova Administração Pública”

e “Nova Gestão Pública” nos campos “Título do Documento”, “Resumo” e “Palavra-Chave”. Após a busca, obteve-se retorno de 167 artigos que englobam a temática. A partir desses 167 artigos, calculou-se uma amostra com erro de 10% e grau de confiança de 95%, que resultou no número de 62 artigos. Os 62 artigos foram selecionados de forma aleatória dentre os 167 que foram obtidos na busca inicial. Para garantir a aleatoriedade na seleção dos artigos, foram atribuídos códigos para os 167 artigos iniciais e, com o auxílio do Microsoft Excel, foi realizado um sorteio. Os 62 artigos sorteados compuseram a amostra desta pesquisa.

Para a análise dos artigos, recorreu-se à técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016). A análise se deu em três etapas, de acordo com o que é sugerido por Bardin (2016), a saber: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) tratamento dos resultados. Na primeira etapa, verificou-se a adequação dos artigos à temática e realizou-se uma leitura flutuante a fim de se ter uma visão geral sobre o conteúdo dos artigos.

Na segunda etapa, realizou-se uma análise aprofundada do artigo, a fim de identificar os aspectos epistemológicos das pesquisas. Para tanto, utilizou-se um instrumento elaborado por Silva e Castro com base em Bruyne, Herman e Schoutheete (1991). O detalhamento do instrumento de coleta utilizado neste estudo pode ser verificado no capítulo intitulado “Articulações entre Problemática, Polo Teórico, Polo Epistemológico e Conclusão: uma proposta de análise epistemológica”, publicado neste livro.

Na terceira etapa, os resultados foram sistematizados, analisados e discutidos. A análise dos artigos consistiu na aplicação da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), buscando identificar nos manuscritos a existência dos itens elencados no instrumento de coleta. Para dar suporte ao processo de coleta, tabulação e análise dos dados, utilizou-se o Microsoft Excel.

4 I RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos por meio da análise dos artigos em relação a articulação entre a problemática e o polo teórico.

Articulação entre Problemática e Polo Teórico			
Item verificado	**Teoria**	**Fatos**	**Normas**
A problemática é desenvolvida a partir de que paradigma teórico: teoria, fatos ou normas?	37 (59,7%)	16 (25,8%)	9 (14,5%)
Item verificado	**Sim**		**Não**
A problemática traz um questionamento explícito acerca do objeto científico?	23 (37,1%)		39 (62,9%)
A problemática desenvolve hipótese, ou um corpo de hipóteses, que nortearam a pesquisa?	7 (11,3%)		55 (88,7%)
O paradigma teórico permite predizer as consequências/resultados dos testes?	18 (29,0%)		44 (71,0%)

Tabela 1: Articulação entre Problemática e Polo Teórico.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 1, foi possível verificar que a maior parte dos artigos analisados (37) desenvolvem sua problemática a partir de teorias. Ainda, observou-se que 16 artigos (25,8%) utilizaram fatos para o desenvolvimento da problemática e 9 (14,5%) utilizaram um paradigma baseado em normas. Além disso, evidenciou-se que 39 artigos (62,9%) não apresentaram um questionamento explícito no que se refere ao objeto de pesquisa e 55 artigos (88,7%) não desenvolveram hipótese, ou um corpo de hipóteses que nortearam a pesquisa. Em 18 artigos (29,0%), o paradigma teórico permitiu predizer as consequências/ resultados da pesquisa.

Considerando que grande parte dos estudos analisados se trata de pesquisas teóricas e estudos de caso, os resultados são coerentes, uma vez que estes tipos de trabalho não costumam desenvolver hipóteses, tampouco buscam testá-las. Os estudos de caso consistem na compreensão e reflexão de um fenômeno de forma individual (YIN, 2015), enquanto as pesquisas de caráter teórico enfocam na discussão crítica e articula sobre determinado fenômeno a partir do arcabouço teórico prévio (MENEGHETTI, 2011), portanto, em nenhum dos casos se faz necessário testar, mas compreender o fenômeno. A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos pela análise da articulação entre a problemática e o polo epistemológico.

Articulação entre Problemática e Polo Epistemológico				
Item verificado	**Fenomenologia**	**Dialética**	**Quantificação**	**Hipotético-Dedutivo**
Qual a fonte de formulação teórica do processo discursivo utilizada no trabalho (fenomenologia, dialética, lógica, hipotético-dedutiva, quantificação)?	24 (38,7%)	24 (38,7%)	13 (21,0%)	1 (1,6%)
Item verificado	**Sim**		**Não**	
O objeto da pesquisa foi construído de forma clara na problemática?	44 (71,0%)		18 (29,0%)	
A problemática delimita claramente o constructo/fenômeno estudado?	45 (72,6%)		17 (27,4%)	
Os instrumentos, quadros teóricos e métodos utilizados são adequados para verificar se a problemática desenvolvida se sustenta?	43 (69,4%)		19 (30,6%)	

Tabela 2: Articulação entre Problemática e Polo Epistemológico.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o que é evidenciado na Tabela 2, observa-se que as formulações teóricas dos processos discursivos empregadas na maior parte das pesquisas foram a fenomenologia e a dialética, com 24 artigos (38,7%), cada uma delas. Ressalta-se que a fenomenologia se trata da investigação direta do fenômeno pelo pesquisador

e que a dialética consiste no resgate crítico da produção teórica existente acerca da problemática (THEÓPHILO, 2004). Ainda, evidenciou-se que 13 artigos (21,0%) fizeram uso da quantificação e apenas 1 empregou a formulação hipotético-dedutiva. Embora a quantificação, formulação comum em trabalhos que fazem uso da abordagem positivista, seja mais recorrente em pesquisas de áreas como a contabilidade (THEÓPHILO; IUDÍCIBUS, 2005), isso não foi observado neste estudo, em que pesquisas com formulação fenomenológica e dialética predominaram.

No que se refere à construção do objeto da pesquisa, observa-se que 44 artigos (71,0%) atenderam a esse parâmetro, assim como 45 artigos (72,6%) delimitaram claramente o constructo/fenômeno ao desenvolverem a problemática. Argumenta-se que a leitura, análise e compreensão do objeto é fundamental para o desenvolvimento bem-sucedido de uma pesquisa (GAMBOA, 1998), dessa forma, compreende-se que a maior parte dos artigos analisados apresentaram êxito no processo de construção do objeto, demonstrando congruência entre a problemática e esta característica epistemológica. Ainda, observou-se que, em 43 artigos (69,4%), foram utilizados instrumentos, quadros teóricos e métodos adequados para a abordagem da problemática. Na Tabela 3, evidencia-se os resultados referentes a articulação entre a problemática e a conclusão.

Articulação entre Problemática e Conclusão		
Item verificado	**Sim**	**Não**
Na conclusão, a problemática é retomada de forma clara?	42 (67,7%)	20 (32,3%)
São apresentadas considerações sobre a problemática a partir dos resultados obtidos?	35 (56,5%)	27 (43,5%)
A conclusão é feita de forma crítica, deixando contribuições claras para o campo de estudo?	34 (54,8%)	28 (45,2%)
Na conclusão, são apresentadas alternativas/sugestões de pesquisa a fim de ampliar o conhecimento sobre o constructo/fenômeno estudado?	22 (35,5%)	40 (64,5%)

Tabela 3: Articulação entre Problemática e Conclusão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 3, observa-se 42 artigos (67,7%) retomaram a problemática de forma clara na conclusão. Além disso, verificou-se que 35 artigos (56,5%) apresentam considerações sobre a problemática a partir dos resultados da pesquisa. Estes achados indicam que a maior parte dos estudos elucida a problemática em seu processo de conclusão, proporcionando uma comparação lógica dos resultados e conclusões obtidas acerca do fenômeno estudado, remetendo-se à gênese da construção problemática e do objeto de pesquisa (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE,1991).

Ainda, evidenciou-se que 34 artigos (54,8%) apresentam conclusão elaborada de forma crítica, que trazem contribuições claras para o campo de estudo, ao passo que 40

artigos (64,5%) não apresentaram alternativas de pesquisas com a finalidade de ampliar o conhecimento sobre o fenômeno estudado. Em relação a isso, argumenta-se que o papel da ciência é discutir, refletir, compreender e esclarecer questões mais profundas sobre mundo, tratando-se de um processo crítico (SAGAN, 2006).

Além disso, argumenta-se que o processo de construção do conhecimento científico consiste na compreensão dos fenômenos (JAPIASSU, 1992) para, a partir daí, delinear formas diferentes de observá-los, buscando "novas verdades" sobre ele (Sagan, 2006), ampliando, assim, o campo do conhecimento científico sobre o assunto.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a realizar uma análise epistemológica, em que se investigou a articulação entre a problemática e a conclusão de estudos sobre a NAP. Para viabilizar a condução desta pesquisa, utilizou-se um instrumento de coleta baseado nos escritos de Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), com foco na verificação da articulação entre problemática, polo teórico, polo epistemológico e conclusão.

A análise epistemológica permitiu verificar que a maior parte dos artigos são construídos sob um paradigma que faz uso de teorias. Porém, observou-se, em linhas gerais, articulação comprometida entre a problemática e o polo teórico. A falta de articulação entre esses aspectos é um achado que leva à reflexão sobre a falta de consistência na construção do objeto de pesquisa nesses estudos, uma vez que a problemática emerge em meio ao questionamento sistemático do autor e evidencia o ponto de ruptura entre o conhecido e o desconhecido, possibilitando o delineamento de hipóteses e reflexões que, posteriormente, serviriam de arcabouço para a construção do objeto de pesquisa.

No que tange à articulação entre a problemática e o polo epistemológico, observou-se a predominância da fenomenologia e da dialética na formulação teórica do processo discursivo dos artigos. Conforme comentado anteriormente, este achado diverge daquilo que é observado em pesquisas nas áreas de contabilidade e administração. Isto conduz à elucubração acerca das peculiaridades e características dos artigos sobre NAP que possam embasar esse resultado. Com base na análise, percebeu-se a preponderância de trabalhos de natureza teórica e estudos com foco na observação direta do fenômeno, tais fatos dão suporte aos resultados em relação aos processos discursivos adotados nas pesquisas. Além disso, discute-se que, considerando que a NAP passou a ser discutida de forma mais intensa a partir dos anos 80, sendo assim ainda um tópico recente na literatura, a maioria das pesquisas na área ainda assume um formato destinado à explicação, reflexão e consolidação dos fenômenos que permeiam o assunto.

Ainda sobre a problemática e o polo epistemológico, observou-se, de forma geral, que há articulação entre eles. Ficou evidenciado que, quando analisada a problemática sob o enfoque do polo epistemológico, verificou-se que a maioria das pesquisas conseguiu

construir o objeto de pesquisa de forma clara, bem como conseguiram delimitar claramente o constructo/fenômeno estudado e fizeram uso de instrumentos, quadros teóricos e métodos adequados para tratar a problemática. Assim, além da maioria dos artigos construírem o objeto da pesquisa de forma consistente, eles também tratam a problemática de forma adequada, denotando que a maior parte dos artigos apresentaram os critérios mínimos de alinhamento epistemológico e de validade interna na produção do conhecimento científico.

Além disso, no que concerne à articulação entre problemática e conclusão, evidenciou-se que a maior parte dos artigos retoma a problemática na conclusão, realizam considerações a partir dos resultados da pesquisa e discutem de forma crítica, deixando contribuições claras para o campo de estudo. Este achado destaca um ponto importante no processo de construção do conhecimento, uma vez que a pesquisa assume o papel de ampliar a discussão sobre um objeto/fenômeno, proporcionando a reflexão crítica acerca dele e contribuindo para a compreensão, expansão e consolidação do conhecimento científico. Entretanto, a maior parte dos artigos não apresentou alternativas de pesquisa para ampliar o conhecimento sobre o constructo/fenômeno, denotando uma maior atenção das pesquisas em trazer descobertas à problemática delineada, deixando de lado toda a amplitude que circunda o constructo/fenômeno.

REFERÊNCIAS

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012.

ANDREWS, C. W.; KOUZMIN, A. O discurso da nova administração pública. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 45, p. 97-129, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais.** 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1991.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: moving beyond traditional public administration and the New Public Management. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 445-456, 2014.

DAMKE, E. J.; WALTER, S. A.; SILVA, E. D. A Administração é uma ciência? Reflexões epistemológicas acerca de sua cientificidade. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 125-144, 2010.

FUNCK, E. K.; KARLSSON, T. S. Twenty-five years of studying new public management in public administration: accomplishments and limitations. **Financial Accountability & Management**, v. 36, n. 4, p. 1-27, 2019.

GAMBOA, S. S. **Epistemologia da pesquisa em educação**. Campinas: Praxis, 1998.

GUERRA, L. C. B.; MENDONÇA, C. M. P.; FERNANDES, A. S. A.; SOUZA NETO, M. V. Análise epistemológica da Nova Administração Pública à luz de Kuhn e Popper. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar (RAUnP)**, v. 4, n. 1, p. 43-53, 2011.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

HALL, D.; GUNTER, H. M. A Nova Gestão Pública na Inglaterra: a permanente instabilidade da reforma neoliberal. **Educação e Sociedade**, v. 36, n. 132, p. 743-758, 2015.

HOOD, C. A public management for all seasons. **Public Administration**, v. 69, p. 3-20, 1991.

JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico**. 6. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

JESUS, I. R. D.; COSTA, H. G. A Nova Gestão Pública como indutora das atividades de engenharia de produção nos órgãos públicos. **Production**, v. 24, n. 4, p. 887-897, 2014.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2009.

MATEI, L.; CHESARU, O. M. Implementation guidelines of the New Public Management. Cases of Romania and Sweden. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 143, p. 857–861, 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 61-82, 2008.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.

NASCIMENTO, R. L.; SANTOS, A. S. L.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; PESSOA, M. N. M. A produção científica sobre as teorias na administração pública brasileira: uma análise dos periódicos no período de 2006 a 2017. **Revista Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3, p. 3-28, 2017.

PEREIRA, L. C. B. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 124, n. 1, p. 5-25, 1997.

POLLITT, C. The new public management: an overview of its current status. **Administratie si Management Public**, v. 8, n. 1, p. 110-115, 2007.

Rubakula, G. The New Public Management and its challenges in Africa**. Public Policy and Administration Research**, v. 4, n. 4, p. 85-97, 2014.

SAGAN, C. **Ciência e esperança***.* São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing? **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 1-9, 2000.

SCHUBERT, T. Empirical observations on New Public Management to increase efficiency in public research – boon or bane? **Research Policy**, v. 38, n. 8, p. 1225-1234, 2009.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, C. R. M.; CRISÓSTOMO, V. L. Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses**. Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 791-801, 2019.

STOKER, G. Public value management: a new narrative for networked governance? **American Review of Public Administration**, v. 36, n. 1, p. 41–57, 2006.

THEÓPHILO, C. R.; IUDÍCIBUS, S. Uma análise crítico-epistemológica da produção científica em contabilidade no brasil. **UnB Contábil**, v. 8, n. 2, p. 147-175, 2005.

THEÓPHILO, C. R. **Pesquisa em contabilidade no Brasil: uma análise crítico-epistemológica** Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CAPÍTULO 3

AVALIAÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E DO ACESSO À INFORMAÇÃO NAS CÂMARAS MUNICIPAIS DE RONDÔNIA

Data de aceite: 01/06/2021
Data de submissão: 17/12/2020

Lucas Calvi Akl
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
Porto Velho/RO
http://lattes.cnpq.br/9841039634369117

Rayanne Cristina Oliveira da Silva Araújo
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
Porto Velho/RO
http://lattes.cnpq.br/8588173966052570

RESUMO: A partir da Lei de Acesso à Informação, a cobrança por transparência pública tem crescido no âmbito dos órgãos públicos, emergindo a necessidade dos gestores apresentarem a prestação de contas acerca de sua gestão à população. Dessa forma, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar, sob a ótica cidadã, a viabilidade do exercício do controle social nas ações de transparência pública por parte das Câmaras Municipais em Rondônia, à luz das regras estabelecidas pela Lei nº 12.527/2011. Para alcançar o objetivo, buscou-se: (i) avaliar a transparência pública das cinquenta e duas Câmaras Municipais em Rondônia; e (ii) mensurar o nível de cumprimento das exigências legais, definindo para cada ente um percentual de 0 a 100%, a partir do uso de uma métrica e de 12 quesitos adotados com base em checklist aplicado pela Controladoria-Geral da União (CGU) no âmbito da execução do Programa Escala Brasil Transparente, por meio de consultas aos sítios eletrônicos das Câmaras Municipais rondonienses. Constatou-se que trinta e quatro Câmaras regulamentaram a LAI e disponibilizam informações em tempo real (transparência ativa), ao passo que treze ainda não o fizeram, e cinco não foram avaliadas por indisponibilidade nos portais. Doze órgãos legislativos apresentaram resultado inferior a 40% de transparência em seus sítios eletrônicos. Os resultados negativos podem sinalizar que a cultura da transparência ainda está em construção. Em todo caso, esses mesmos resultados podem servir para que gestores adotem providências para promover mudanças em prol da transparência pública e da democracia participativa.

PALAVRAS - CHAVE: Câmaras Municipais. Informação. Transparência.

ASSESSMENT OF TRANSPARENCY AND ACCESS TO INFORMATION IN THE LEGISLATIVE POWERS IN THE CITIES OF THE STATE OF RONDÔNIA

ABSTRACT: Since the Access to Information Law, the charge for public transparency has grown within the scope of public bodies, with the emergence of the need for managers to present accountability about their management to the population. Thus, the present research has the general objective of analyzing, from the citizen’s perspective, the feasibility of exercising social control in public transparency actions by the City Councils in Rondônia, in the light of the rules established by Law No. 12,527 / 2011. To achieve the objective, we sought to: (i) evaluate

the public transparency of the fifty-two Municipalities in Rondônia; and (ii) measure the level of compliance with legal requirements, defining for each entity a percentage of 0 to 100%, based on the use of a metric and 12 questions adopted based on a checklist applied by the Federal Comptroller General (CGU) within the scope of the Escala Brasil Transparente Program, through consultations on the websites of the Municipalities of Rondônia. It was found that thirty-four Chambers regulated the LAI and provide information in real time (active transparency), while thirteen have not yet done so, and five have not been evaluated due to unavailability on the portals. Twelve legislative bodies had less than 40% transparency on their websites. The negative results may show that the culture of transparency is still under construction. In any case, these same results can serve for managers to take steps to promote changes in favor of public transparency and participatory democracy.
KEYWORDS: City Councils. Information. Transparency.

1 | INTRODUÇÃO

A Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), trouxe regras de fomento à transparência pública no âmbito dos órgãos públicos integrantes da administração direta dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, bem como do Ministério Público, abrangendo a administração pública nos níveis federal, estadual e municipal.

Eis que emerge a temática da necessidade de os gestores públicos apresentarem correta e claramente prestação de contas acerca de sua gestão à população. Em outras palavras, trata-se de exercer a responsabilidade com a ética e a obrigação de dar satisfação aos seus representados.

No tocante às unidades gestoras do Poder Legislativo, a presente pesquisa demonstrará que a transparência ainda precisa avançar de modo significativo. Por isso, a avaliação e a mensuração propostas justificam-se pela possibilidade de o trabalho oferecer e descrever um cenário fidedigno acerca da transparência desenvolvida nos órgãos legislativos municipais em questão.

A esse respeito, é preciso levantar problemática pertinente ao tema. A título de exemplificativo, pontua-se que as 52 (cinquenta e duas) Câmaras Municipais no Estado de Rondônia já possuem seus respectivos sítios eletrônicos. Entretanto, é importante ressaltar que não basta possuir tão-somente um portal de transparência.

Sendo assim, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: os órgãos legislativos municipais regulamentaram a LAI no âmbito de suas respectivas jurisdições e disponibilizam informações obrigatórias em tempo real (transparência ativa)? Em suas páginas na internet está em funcionamento o Serviço de Informação ao Cidadão para atender solicitações eletrônicas do usuário (instrumento que viabiliza a transparência passiva)?

Dessa forma, a presente pesquisa objetiva adentrar numa seara de avaliação quanto

à transparência e ao acesso da informação nos portais eletrônicos das 52 (cinquenta e duas) Câmaras Municipais do Estado de Rondônia, à luz das regras estabelecidas pela Lei nº 12.527/2011. Para alcançar o objetivo, busca-se: (i) avaliar a transparência pública das Câmaras Municipais em Rondônia; e (ii) mensurar o nível de cumprimento das exigências legais, definindo para cada ente um percentual de 0 a 100%, a partir do uso de uma métrica e de 12 quesitos objetivos, elaborados pela Controladoria-Geral da União (CGU), no âmbito da execução do Programa Escala Brasil Transparente (2015 e 2017).

Isso posto, essa pesquisa pode trazer significativa contribuição ao controle social voltado às atividades desempenhadas pelas Câmaras Municipais em Rondônia. De igual modo, a importância do conteúdo produzido neste trabalho pode levar ao conhecimento dos gestores desses órgãos legislativos o real status da transparência da unidade que administram, possibilitando aprimorar mecanismos e ferramentas de gestão pública.

2 I REVISÃO DE LITERÁTURA

Neste tópico são evidenciadas os conceitos e contribuições teóricas sobre governança no setor público, histórico da transparência e considerações sobre a Lei de Acesso à Informação.

2.1 Governança no Setor Público

O conceito de governança, que inicialmente estava restrito à noção de desempenho gerencial e administrativo, tem origem nos estudos e relatórios de agências multilaterais, em especial o Banco Mundial, no início da década de 1990. O termo governança surge tendo como referência a concepção de bom governo e na competência do Estado de executar de forma consistente as políticas públicas (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A boa governança agrega valor ao melhorar o desempenho por meio de gerenciamento mais eficiente, alocação de recursos e estratégia mais estratégica e equitativa e provisão de serviços e outras melhorias de eficiência que se prestam a melhores resultados e impactos no desenvolvimento (WORLD BANK, 2013).

A história nos mostra que a Administração Pública no Brasil passou por distintas fases: Administração Patrimonialista, onde perseverava o favorecimento de poucos em detrimento ao interesse da maioria; Administração Burocrática, a partir da década de 1930, constituída de princípios orientadores do poder racional-legal; e Administração Gerencial, a partir da década de 1970, vigente até os dias atuais, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados (RIBEIRO FILHO; VALADARES, 2017).

Conforme Matias-Pereira (2010), a partir da intensificação de seu debate no âmbito acadêmico, a noção de governança passa a incorporar outras variáveis, além daquelas relacionadas ao bom desempenho da administração pública, em particular, a atuação da sociedade civil como ator político.

O distanciamento entre Estado e sociedade vem se estreitando, a participação

popular vem aumentando e consequentemente a cobrança e fiscalização junto aos órgãos públicos também, onde o cidadão vê-se empoderado a garantir que os entes públicos façam cumprir o seu dever frente aos princípios da moralidade e legalidade, previstos no art. 37 da Carta Magna e defender o interesse da maioria (RIBEIRO FILHO; VALADARES, 2017).

Os administradores públicos se encontram cada vez mais diante de decisões morais e defrontam-se com pressões por melhores resultados econômicos sem abandonar o aspecto social operando em um ambiente de fortes influências políticas. Isso faz com que seja extremamente valorizada uma postura ética e transparente (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Esse contexto resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas (BRASIL, 2014). Conforme tratado no Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, do Tribunal de Contas da União (2014) são princípios, também conhecidos como pilares, da boa governança: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*, conforme Figura 1.

De acordo com Matias-Pereira (2010), a ausência desses princípios requer mudança na forma de gestão. A busca permanente da prática desses princípios na gestão deve ser vista como uma condição indispensável para o progresso. O autor ressalta que essa é uma tarefa permanente que exige uma participação proativa de todos os atores envolvidos dirigentes políticos órgãos de controle e em especial a sociedade organizada.



Figura 1 - Pilares da boa governança no setor público.

Fonte: Autoral adaptado de Brasil (2014).

2.2 A Lei de Acesso à Informação (LAI)

A expressão Lei de Acesso à Informação é comumente reportada à Lei nº 12.527/2011, e regulamenta ao cidadão o exercício do direito disposto no Art. 5º, XXXIII da Constituição Federal, ou seja, o acesso dos cidadãos às informações públicas, e é aplicável aos três poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

Em linhas gerais, a lei estabelece como dever do Estado a garantia do acesso à informação, de forma objetiva, clara, em linguagem de fácil compreensão (art. 5º), cabendo aos órgãos públicos a gestão transparente da informação, o que compreende a sua proteção, disponibilidade, autenticidade, integridade e eventuais restrições de acesso à informação sigilosa, mediante procedimentos fundamentados em diretrizes de uma política de estímulo à cultura da transparência e ao controle social da administração pública.

Nesse sentido, conforme Araújo e Mello (2016), com a LAI, a ampliação e efetivação do acesso à informação pública passou a constituir um importante instrumento em prol de uma democracia participativa, sendo a LAI Brasileira considerada uma das mais fortes do mundo, em termos de legislação.

A Lei de Acesso à Informação é compreendida como uma norma que cristaliza uma correlação de forças do regime de informação. Acredita-se que olhar para a forma como esta norma é traduzida em ações pode auxiliar no diagnóstico da situação e trazer subsídios importantes àqueles que querem efetivamente aumentar os níveis de publicização e de acesso às informações que são produzidas ou estão em posse de órgãos e entes públicos e conferir mais transparência às ações governamentais (MACHADO, 2020).

2.2.1 Transparência ativa

De acordo com o Senado Federal, a transparência ativa é o princípio que exige de órgãos e entidades públicas a divulgação de informações de interesse geral, independentemente de terem sido solicitadas.

Com vistas a atender a esse princípio, a LAI previu a criação de área específica nos sítios eletrônicos para disponibilizar as informações de interesse público. Essa medida legislativa aduz como consequência a redução da demanda de solicitação de acesso, minimiza significativamente o trabalho e os custos de processamento e gerenciamento dos pedidos, gera credibilidade para a gestão, bem como facilita o acesso à informação por parte do cidadão.

Nesse sentido, o art. 8°, § 1°, da Lei 12.527/2011 tornou obrigatória a divulgação em sítios eletrônicos oficiais da rede mundial de computadores sobre informações que envolvam os seguintes assuntos:

Assuntos	Abordagem
Institucional	Competências e estrutura organizacional, endereços e telefones e horários de atendimento ao público.
Receitas e Despesas	Registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros e registros das despesas.
Licitações e Contratos	Informações sobre procedimentos licitatórios, inclusive editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados.
Ações e Programas	Dados para acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades.
Perguntas Frequentes	Respostas a perguntas mais frequentes da sociedade.

Quadro 1 - Itens de divulgação obrigatória em sites oficiais de órgãos públicos.

Fonte: Lei 12.527/2011.

Desse modo, para cumprir a transparência ativa, deve constar em canal aberto na internet, no mínimo, as informações relativas ao funcionamento da instituição, a fontes de receita e alocação de despesas, a licitações e contratos, a programas e ações governamentais, bem como a respostas para perguntas frequentes suscitadas pela sociedade. A título de ressalva, pontua-se que os municípios com população de até 10.000 (dez mil) habitantes estão dispensados da divulgação obrigatória na internet dos assuntos abordados do quadro anterior (cf. art. 8º, § 4°, da Lei 12.527/2011).

No entanto, a LAI manteve os entes que se enquadram no citado quantitativo populacional a obrigatoriedade de divulgação, em tempo real, da execução orçamentária e financeira, bem como a necessidade de garantir o acesso a informações públicas por meio da criação de serviço de informações ao cidadão. Por esse motivo, a presente pesquisa contemplou em Rondônia todas as 52 Câmaras Municipais, independentemente da quantidade de habitantes residentes em cada municipalidade. Imperioso tecer que o art. 3°, Inciso I, da Lei nº 12.527/2011 estabelece que o acesso à informação pública é a regra, e o sigilo é a exceção, ou seja, o Estado é o guardião da informação pública, mas esta pertence à sociedade.

2.2.2 Transparência passiva

Por sua vez, a transparência passiva caracteriza-se pelo fornecimento de dados em atendimento às solicitações da sociedade, ou seja, o poder público apenas disponibiliza uma informação, caso um pedido lhe seja demandado. Por oportuno, registra-se que a regra geral é a de que o Estado ofereça imediatamente as informações já disponíveis (art. 11). Para as demais situações, a LAI estipula o prazo para resposta de 20 (vinte) dias corridos, prorrogáveis por mais 10 (dez), desde que justificada (art. 11, §§ 1º e 2º).

Em todo caso, pontua-se que nem todo pedido de acesso à informação necessariamente será atendido. Assim, caso o cidadão não receba a resposta esperada ou se for negado o pedido, é direito do requerente obter o inteiro teor de decisão de

negativa de acesso. Nesse contexto, é possível apresentar recurso dirigido à autoridade hierarquicamente superior à que negou o acesso, cuja análise deve ocorrer no prazo de 5 (cinco) dias (art. 14 e 15, parágrafo único). Assim, são cabíveis medidas recursais pela negativa de acesso à informação ou pela falta de motivação na decisão que negar o acesso.

Isso posto, colimando instrumentalizar e tornar exequíveis esses atos e procedimentos, aprouve a LAI estabelecer que as instituições alcançadas pela legislação em tela deveriam criar um serviço de informações ao cidadão (art. 9), o qual passou a ser conhecido pela sigla e-SIC, tendo a sua versão eletrônica (quando o acesso à informação é feito pela internet) e a sua opção física (quando o pedido é realizado pessoalmente em repartição pública).

2.2.3 E-SIC físico

O e-SIC físico visa cumprir o disposto na Lei nº 12.527/2011 por intermédio do atendimento presencial ao cidadão. Assim, é necessário assegurar ao solicitante orientação quanto ao acesso a informações, esclarecimentos sobre a tramitação de documentos nas suas respectivas unidades, bem como possibilitar protocolos de documentos e requerimentos de acesso a informações.

2.2.4 E-SIC eletrônico

De igual modo ao procedimento em meio físico, o e-SIC eletrônico também tencionar implementar os ditames LAI, sendo, de toda sorte, é mais célere e prático para acompanhar a tramitação do pedido e para receber eventual resposta ao solicitado. Via de regra, os órgãos e as entidades públicas utilizam uma plataforma na internet para executar essa ferramenta e viabilizar o acesso à informação.

Conforme Machado (2020), a LAI se traduz em uma maneira de contribuir para a construção de uma sociedade mais democrática, com novas relações entre os atores sociais, notadamente, entre os cidadãos e o poder público. Todavia, como apontam Araújo e Mello (2016), isso depende que a regulamentação e implementação seja generalizada em todos os poderes e instâncias federativas, havendo adesão por parte do povo, conhecendo a LAI, solicitando, entendendo e utilizando a informação pública, seja para fins particulares ou controle social.

3 I METODOLOGIA

A operacionalização do estudo ocorrerá mediante pesquisa exploratória, descritiva e quantitativa em relação à transparência pública dos portais das Câmaras Municipais do Estado de Rondônia. A coleta dos dados tem como base um questionário composto de 12 (doze) quesitos que cobrem aspectos da regulamentação do acesso à informação e a

existência e funcionamento do Serviço de Informação ao Cidadão - SIC.

Tal parâmetro foi adotado com base em checklist aplicado pela Controladoria-Geral da União (CGU) no âmbito da execução do Programa Escala Brasil Transparente, que avaliou o grau de cumprimento de dispositivos da Lei de Acesso à Informação em Estados e Municípios em 2015 e em 2017. Nesse sentido, 6 (seis) itens ligados à regulamentação da LAI terão peso de 25% sobre o valor final da nota, ao passo que os outros 6 (seis) temas referentes à transparência passiva refletirão 75% da pontuação derradeira. Caso a resposta aos quesitos seja SIM (à exceção do quesito 9, que idealmente deve ser NÃO), a pontuação máxima de 3.600 pontos será atingida, com o respectivo percentual de 100% quanto aos aspectos analisados de regulamentação local da Lei nº 12.527/2011 e de transparência passiva.

Ordem	Parâmetro	Pontuação máxima	Sim ou Não	Pontuação atingida	Percentual
REGULAMENTAÇÃO DA LAI					**25,00%**
1	O regulamento foi localizado na página eletrônica?	100	SIM	100	2,78%
2	O ente regulamentou a LAI?	150	SIM	150	4,17%
3	Regulamentou a criação do SIC?	200	SIM	200	5,56%
4	Existe a previsão das autoridades que podem classificar a informação quanto ao grau de sigilo?	150	SIM	150	4,17%
5	Previsão de responsabilização do servidor em caso de condutas ilícitas?	100	SIM	100	2,78%
6	Regulamentou a existência de pelo menos uma instância recursal?	200	SIM	200	5,56%
TRANSPARÊNCIA PASSIVA					**75%**
7	Existe indicação precisa no site de funcionamento de um SIC físico, ou seja, com a possibilidade de entrega de um pedido de acesso de forma presencial?	500	SIM	500	13,89%
8	Há alternativa de enviar pedidos de forma eletrônica ao SIC?	200	SIM	200	5,56%
9	Para fazer a solicitação, são exigidos dados de identificação do requerente que dificultem ou impossibilitem o acesso à informação?	300	NÃO	300	8,33%
10	Apresenta possibilidade de acompanhamento posterior da solicitação?	200	SIM	200	5,56%

Ordem	Parâmetro	Pontuação máxima	Sim ou Não	Pontuação atingida	Percentual
11	Cumpre os prazos para resposta das solicitações?	500	SIM	500	13,89%
12	Respondeu ao que se perguntou, atendendo ao pedido de informação?	1000	SIM	1000	27,78%
-	**TOTAL**	**3600**	**-**	**3600**	**100%**

Tabela 1 – Detalhamento dos indicadores.

Fonte: Metodologia da Escala Brasil Transparente (2020).

A expectativa com esses critérios é a de que sejam levantados dados suficientes para indicar ou não a existência de transparência por parte dos 52 (cinquenta e dois) órgãos legislativos de âmbito municipal em Rondônia. Nesse sentido, o passo inicial foi identificar os respectivos portais existentes por meio de consulta em site de buscas abertas na internet. Ato contínuo, visitas aos sítios eletrônicos das Câmaras Municipais rondonienses foram realizadas. Os acessos ocorreram entre dos dias 05 de junho e 02 de julho de 2020.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da metodologia anteriormente apresentada, foi possível levantar dados significativos para analisar e interpretar os resultados alcançados, em decorrência da verificação da transparência pública nos órgãos legislativos pesquisados.

4.1 Avaliação da transparência pública das Câmaras Municipais em Rondônia

Dada a abrangência da Lei de Acesso à Informação, o escopo da presente pesquisa foi delimitado quanto à sua regulamentação em âmbito local nas Câmaras Municipais rondonienses e ao funcionamento das respectivas transparências passivas (ou seja, a utilização do e-SIC).

Quanto ao primeiro ponto, identificou-se que treze Câmaras Municipais em Rondônia ainda não regulamentaram a Lei de Acesso à Informação no âmbito do próprio Legislativo local. Essa afirmação tem por base o fato de que o instrumento normativo regulador não estava disponível nos respectivos sites, bem como não foi fornecido via e-SIC. São elas: Alto Alegre dos Parecis, Alvorada d'Oeste, Candeias do Jamari, Castanheiras, Chupinguaia, Novo Horizonte do Oeste, Porto Velho, Primavera de Rondônia, Santa Luzia do Oeste, Theobroma, Urupá, Vale do Paraíso e Vilhena.

Quanto ao segundo item, constatou-se apenas uma Câmara Municipal em que o Serviço de Informação ao Cidadão não funciona. Trata-se do órgão legislativo de Porto Velho. A Casa de Leis situada na capital até dispõe de um link para remeter o usuário a

uma suposta página para efetivar o pedido. Porém, ao clicar na opção sugerida, a página da internet carrega a consulta, mas retorna ao mesmo endereço eletrônico em que a navegação foi iniciada. Não há plataforma que formaliza o pedido de acesso à informação, tal como nas demais unidades analisadas.

Em tempo, registra-se que cinco Câmaras Municipais não geraram resultado para efeito de avaliação. Esse fato ocorreu possivelmente por razões operacionais vinculadas à instabilidade dos portais nos dias em que houve tentativa de acesso. Por esse motivo, os órgãos legislativos de Alta Floresta d'Oeste, Nova Brasilândia D'Oeste, São Felipe D'Oeste, Seringueiras e Teixeirópolis ficaram de fora da pesquisa e não puderem ser avaliados.

Por oportuno, menciona-se que restou comprovada a regulamentação da Lei de Acesso à Informação nas demais trinta e quatro Casas Legislativas de Rondônia, mediante acesso aos instrumentos legais pertinentes à matéria.

4.2 Mensuração do nível de cumprimento das exigências legais

Para checar se a Lei n° 12.527/2011 está devidamente regulamentada nas Câmaras Municipais, seis quesitos foram adotados (conforme Tabela 1), cujas respostas somadas poderiam totalizar o máximo de 900 pontos, correspondentes a 25% sobre o valor da nota. Trata-se de conteúdo já disponível voluntariamente na internet pelo Poder Público (transparência ativa), cujo acesso prescinde de solicitação.

No que concerne à transparência passiva, outras seis perguntas foram levantadas, podendo a pontuação das respostas chegar ao máximo de 2700 pontos, equivalentes a 75% do valor da nota (conforme Tabela 1). Nesse contexto, após a realização do levantamento e da revisão dos dados extraídos dos endereços eletrônicos das unidades analisadas, foi possível consolidar o resultado obtido da seguinte forma, ordenada por sequência alfabética:

Seq.	Localidade da Câmara Municipal	Pontuação atingida em regulamentação da LAI (máximo de 900 pontos)	Pontuação atingida em transparência passiva (máximo de 2700 pontos)	Soma (máximo de 3600 pontos)	Percentual de atendimento
1	Alta Floresta d'Oeste	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado
2	Alto Alegre dos Parecis	0	1200	1200	33,33%
3	Alto Paraíso	350	1200	1550	43,06%
4	Alvorada d'Oeste	0	1200	1200	33,33%
5	Ariquemes	750	1200	1950	54,17%
6	Buritis	900	2700	3600	100,00%
7	Cabixi	750	2700	3450	95,83%
8	Cacaulândia	650	1200	1850	51,39%
9	Cacoal	100	1200	1300	36,11%

Seq.	Localidade da Câmara Municipal	Pontuação atingida em regulamentação da LAI (máximo de 900 pontos)	Pontuação atingida em transparência passiva (máximo de 2700 pontos)	Soma (máximo de 3600 pontos)	Percentual de atendimento
10	Campo Novo de Rondônia	750	2700	3450	95,83%
11	Candeias do Jamari	0	1200	1200	33,33%
12	Castanheiras	0	1200	1200	33,33%
13	Cerejeiras	900	2700	3600	100,00%
14	Chupinguaia	0	1200	1200	33,33%
15	Colorado do Oeste	550	2700	3250	90,28%
16	Corumbiara	650	2700	3350	93,06%
17	Costa Marques	100	1200	1300	36,11%
18	Cujubim	750	1200	1950	54,17%
19	Espigão do Oeste	450	2700	3150	87,50%
20	Governador Jorge Teixeira	300	2700	3000	83,33%
21	Guajará-Mirim	900	1200	2100	58,33%
22	Itapuã do Oeste	200	1200	1400	38,89%
23	Jaru	650	2700	3350	93,06%
24	Ji-Paraná	900	1500	2400	66,67%
25	Machadinho d’Oeste	750	2700	3450	95,83%
26	Ministro Andreazza	750	2700	3450	95,83%
27	Mirante da Serra	250	2700	2950	81,94%
28	Monte Negro	250	1200	1450	40,28%
29	Nova Brasilândia D’Oeste	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado
30	Nova Mamoré	900	1200	2100	58,33%
31	Nova União	250	2700	2950	81,94%
32	Novo Horizonte do Oeste	0	1200	1200	33,33%
33	Ouro Preto do Oeste	250	2700	2950	81,94%
34	Parecis	650	1500	2150	59,72%
35	Pimenta Bueno	650	2700	3350	93,06%
36	Pimenteiras do Oeste	900	2200	3100	86,11%
37	Porto Velho	0	500	500	13,89%
38	Presidente Médici	100	1200	1300	36,11%
39	Primavera de Rondônia	0	2700	2700	75%

Seq.	Localidade da Câmara Municipal	Pontuação atingida em regulamentação da LAI (máximo de 900 pontos)	Pontuação atingida em transparência passiva (máximo de 2700 pontos)	Soma (máximo de 3600 pontos)	Percentual de atendimento
40	Rio Crespo	750	1200	1950	54,17%
41	Rolim de Moura	650	1200	1850	51,39%
42	Santa Luzia do Oeste	0	2700	2700	75%
43	São Felipe D'Oeste	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado
44	São Francisco do Guaporé	750	1200	1950	54,17%
45	São Miguel do Guaporé	900	2700	3600	100,00%
46	Seringueiras	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado
47	Teixeirópolis	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado	Não avaliado
48	Theobroma	0	2700	2700	75%
49	Urupá	0	2700	2700	75%
50	Vale do Anari	250	1200	1450	40,28%
51	Vale do Paraíso	0	1200	1200	33,33%
52	Vilhena	0	2700	2700	75%

Tabela 2 – Pontuação e percentual de atendimento dos quesitos aplicados.

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

A título de esclarecimento, é importante ressaltar que, dentre as 52 Câmaras Municipais, cinco delas não puderam compor a presente aferição, uma vez que o acesso aos dados não ocorreu devido a causas externas, tais como, por exemplo, suporte de rede instável nos sítios eletrônicos nos dias em que houve tentativa de acesso. Assim, na tabela anterior, os órgãos legislativos de Alta Floresta D'Oeste, Nova Brasilândia D'Oeste, São Felipe D'Oeste, Seringueiras e Teixeirópolis receberam a descrição "Não avaliado".

Dando andamento à pesquisa, foi possível produzir dados importantes acerca das outras 47 unidades analisadas, conforme análise e ilustração dispostas a seguir.

À luz dos doze questionamentos aplicados, identificaram-se onze Câmaras Municipais cujo percentual de transparência ativa e passiva superou os 90%, com destaque para São Miguel do Guaporé, Cerejeiras e Buritis, que atingiram 100% de atendimento aos quesitos propostos.

Identificaram-se outros onze órgãos legislativos rondonienses que também apresentaram bons resultados, ficando, entretanto, na faixa entre 75% e 90%, sendo estes destacados em azul na figura 2.

Pelos dados, percebe-se que vinte e duas Câmaras demonstradas no gráfico anterior atendem a 75% ou mais dos quesitos checados quanto à regulamentação em

comento (transparência ativa) e quanto ao fornecimento de dados decorrentes de pedidos formalizados (transparência passiva).

Por outro lado, ainda há uma parcela significativa de órgãos legislativos em Rondônia que ainda podem avançar no tocante ao cumprimento da LAI, no âmbito de suas respectivas jurisdições. Sendo assim, destacam-se em amarelo na figura 2, treze Casas de Lei que ficaram numa posição intermediária na pesquisa realizada, isto é, acima de 40%, mas abaixo de 70%.

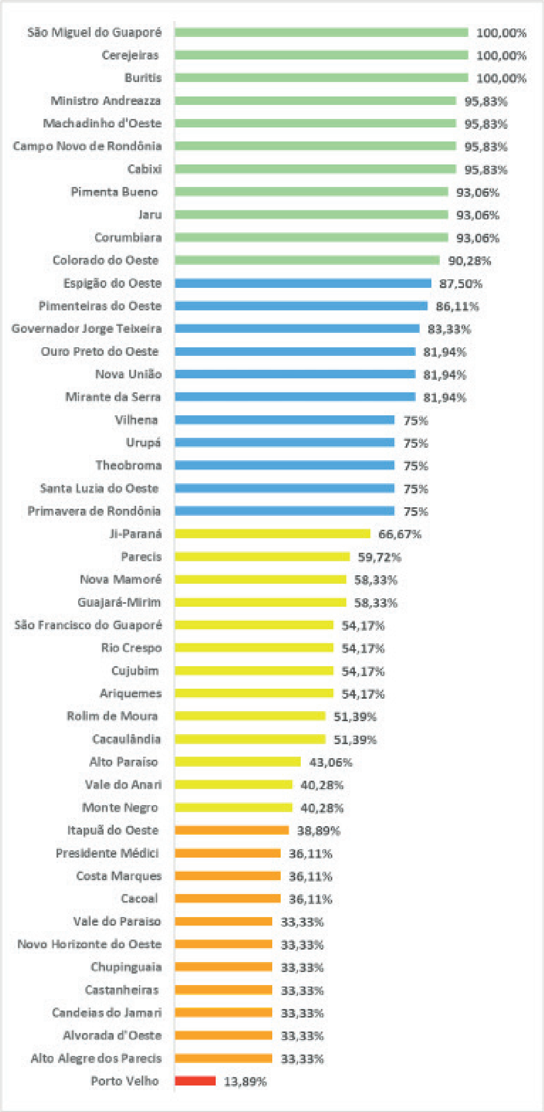


Figura 2 – Percentual de atendimento dos quesitos aplicados na avaliação das Câmaras.

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

Por fim, foram doze os órgãos que apresentaram resultado inferior a 40% de transparência em seus sítios eletrônicos a partir das consultas implementadas neste trabalho, destacados na figura na cor laranja. A última colocação ficou com a Câmara Municipal de Porto Velho com aproximadamente 14% de transparência aferida. Dentre as unidades pesquisadas, a Casa Legislativa de Porto Velho foi a única que não oferecia efetivamente o Serviço de Informação ao Cidadão. Em outras palavras, é inexequível solicitar dados públicos para aquela Casa Legislativa, via e-SIC.

Do ponto de vista prático, ao clicar na opção "*e-SIC - Consulta do Serviço de Informação ao Cidadão*", a página da internet da Câmara de Porto Velho é carregada, mas o usuário é direcionado para a mesma plataforma em que estava inicialmente no site. Ao invés disso, deveria ser disponibilizado o devido canal para registrar um pedido, o que não ocorreu.

A propósito, no tocante ao e-SIC das demais Câmaras, constatou-se, de um modo geral, haver poucas solicitações eletrônicas, considerando que as diretrizes da LAI começaram a viger em maio de 2012. A título de exemplo, a Casa de Leis de Santa Luzia D'Oeste é a que mais foi demandada em Rondônia com 23 pedidos registrados, desde a implantação local do e-SIC. A esse respeito, segue na Figura 3 as dez Câmaras Municipais com o histórico de maior número de pedido de acesso à informação realizado eletronicamente por cidadãos em geral, conforme dados disponíveis em transparência ativa nos portais. Por outro lado, há Câmaras Municipais que foram pouquíssimo demandadas. Para expressar isso, foram consolidadas na Figura 4 as dez que menos receberam pedidos formais de acesso à informação, desde a regulamentação da LAI em âmbito local:

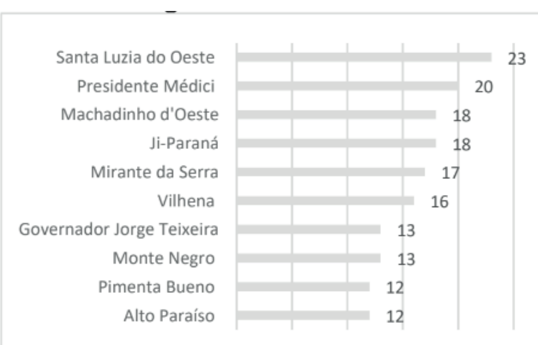


Figura 3 – Dez Câmaras com mais pedidos registrados no e-SIC.

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

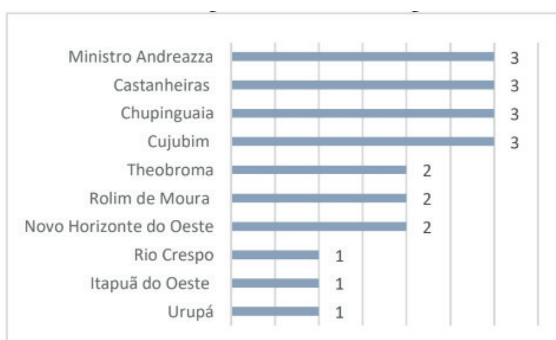


Figura 4 – Dez Câmaras com menos solicitações de informação.

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

Quanto à reduzida quantidade de pedidos, uma das possíveis explicações pode ser a cultura ou a tendência de boa parte dos cidadãos rondonienses, de modo geral, buscarem informações públicas via telefone ou pessoalmente. Nesse sentido, de forma voluntária, foi apresentado seguinte comentário pela Câmara Municipal de Cabixi:

> [...] comunicamos que no primeiro semestre de 2020 não foram registrados pedidos pelo e-Sic a demanda nesse meio de comunicação é baixa devido ao fato de a população do município ser pequena a maioria das informações e dúvidas são sanadas via chamadas telefônicas ou de forma presencial.
>
> (Resposta do e-SIC - Câmara Municipal de Cabixi em 17 jul. 2020)

Adicionalmente, cabe destacar quais Câmaras Municipais em Rondônia vêm atendendo ao prazo legal de 20 dias, prorrogáveis por mais 10 dias, quanto ao fornecimento de dados ou documentos solicitados com base na Lei de Acesso à Informação. Com média inferior a 20 dias estão São Miguel do Guaporé, Buritis, Theobroma, Ministro Andreazza, Primavera de Rondônia e Pimenta Bueno. Entre 20 e 30 dias para cumprir o atendimento estão Jaru e Vale do Paraíso.

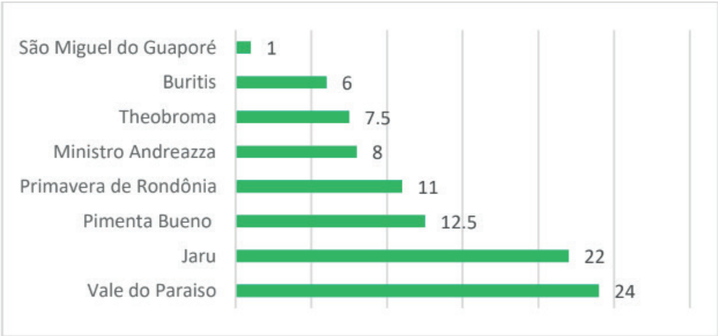


Figura 5 – Câmaras que atendem ao e-SIC no prazo legal (com até 30 dias).

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores.

Em contraponto, os demais órgãos legislativos vêm excedendo o prazo definido na Lei nº 12.5272011, bem como em seus normativos internos que regulam o acesso à informação. Além de descumprir as disposições legais, as ocorrências de não atendimento a pedidos de acesso à informação possivelmente geram significativo desconforto e frustração ao solicitante, em decorrência do excessivo tempo de espera.

Cabe acrescentar ainda que outras 18 Câmaras Municipais sequer estão dando publicidade à média de dias que levam para atender aos pedidos de acesso à informação. Com relação à disponibilização desse dado em transparência ativa, estão sendo omissos

os órgãos legislativos de Alto Paraíso, Cabixi, Cacaulândia, Cerejeiras, Corumbiara, Cujubim, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Machadinho d'Oeste, Monte Negro, Nova União, Novo Horizonte do Oeste, Ouro Preto do Oeste, Porto Velho, Presidente Médici, Santa Luzia do Oeste, Urupá e Vale do Anari.

Verifica-se a potencialidade desta Lei no que se refere à eficácia e efetividade, podendo contribuir para o aumento da transparência e para a mudança da cultura governamental de tratamento da informação, muitas vezes restrita ao alcance dos próprios gestores governamentais, além dos órgãos de controle interno e externo. Para tanto, vários são os desafios a serem enfrentados e ajustes a serem ponderados, perpassando questões como a incapacidade de alguns órgãos no que se refere à gestão da informação, resistência à mudança e falta de conhecimento sobre a LAI, tanto pelos gestores, quanto por parte da população.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este tópico traz as principais conclusões do estudo, bem como as respostas encontradas para o problema de pesquisa. Sendo assim, em busca de analisar a transparência pública por parte das Câmaras Municipais em Rondônia, à luz das regras estabelecidas pela Lei nº 12.527/2011, constatou-se que, das 52 Câmaras Municipais de Rondônia, 34 regulamentaram a LAI, no âmbito de suas respectivas jurisdições, e disponibilizam informações em tempo real (transparência ativa), ao passo que treze ainda não o fizeram, sendo que cinco não foram avaliadas por indisponibilidade nos portais.

No que concerne às páginas na internet estarem com o Serviço de Informação ao Cidadão em funcionamento para atender solicitações eletrônicas do usuário, dentre as unidades analisadas, foi constatado que o e-SIC não está sendo oferecido adequadamente pela Câmara Municipal de Porto Velho, não havendo opções para que qualquer solicitação seja formalizada eletronicamente pelo citado mecanismo. Outra questão agravante se refere a doze órgãos legislativos que apresentaram resultado inferior a 40% de transparência em seus sítios eletrônicos, a partir das consultas implementadas neste trabalho. Além disso, dezoito unidades analisadas não informam, por exemplo, qual a média de dias que levam para atender aos pedidos de acesso à informação. Os resultados negativos aferidos podem sinalizar que a cultura da transparência ainda está em construção nos portais eletrônicos dos órgãos legislativos municipais em Rondônia.

Em todo caso, esses mesmos resultados podem servir de termômetro para que gestores adotem as providências cabíveis para regularizar as inconsistências existentes, bem como para promover mudanças em prol da transparência pública e da democracia participativa. A propósito, os dados ora apresentados também são meios de conscientizar a população das cidades que compuseram o escopo da pesquisa, a fim de fomentar debates construtivos acerca das decisões políticas que as Câmaras tomam e que reverberam a

todos os munícipes.

Em contraponto, há que se destacar o que foi identificado como ponto a ser positivamente validado. Nesse sentido, 22 Câmaras Municipais (o equivalente a 42,3% do total de 52 unidades) atenderam a 75% ou mais dos quesitos levantados acerca da regulamentação da LAI (transparência ativa) e do fornecimento de informações oriundas de pedidos registrados eletronicamente (transparência passiva). Com efeito, isso sinaliza que a gestão de tais órgãos legislativos possivelmente exercita a prática da administração pública gerencial e eficiente. A título de exemplo, constataram-se Câmaras que respondem ao cidadão pedidos de acesso à informação, via e-SCI, em menos de 10 dias (São Miguel do Guaporé: um dia; Buritis: seis dias, Theobroma: sete dias; e Ministro Andreazza: oito dias). Dentre as limitações encontradas para a realização da pesquisa, destaca-se: sítios eletrônicos indisponíveis em horário comercial; sistemas eletrônicos de informações que não geram número de protocolo; links incorretos; e informações imprecisas e caminhos de busca pouco intuitivos.

Os resultados encontrados no trabalho abrem outros caminhos de investigação e de estudo futuros acerca das relações estabelecidas entre os cidadãos e o poder público, a partir das normas que garantem o acesso a informações, ou seja, avaliar a compreensão da população sobre a Lei de Acesso à Informação. Com base nos resultados apresentados nessa pesquisa, tem-se a expectativa de que foi possível atingir os objetivos de avaliar a transparência pública das Câmaras Municipais em Rondônia e mensurar o nível de cumprimento das exigências legais, definindo para cada ente um percentual de 0 a 100%, a partir do uso de uma métrica e de doze quesitos propostos.

De toda sorte, o presente trabalho não tenciona ser estático no tempo. Pelo contrário: é reconhecida a importância de desenvolver novas pesquisas na área, a fim de aprofundar o impacto da transparência e do acesso à informação nos órgãos legislativos municipais e, por conseguinte, na sociedade rondoniense.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, T. Fortunato; MELLO, M. T. Leopardi. Avaliação da Lei de Acesso à Informação Brasileira - Uma abordagem metodológica interdisciplinar. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v. 3, n. 2, 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 68/2019**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2190511>. Acesso em: 07 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 04 mai. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 05 jun. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 27 mai. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm>. Acesso em: 20 jun. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 10 fev. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria.htm>. Acesso em: 06 mar. 2020.

MACHADO, Lívia Neto. **Tirando a lei do papel:** um estudo da implementação da lei de acesso à informação em entidades da Administração Pública Federal Indireta. Dissertação. IBICT/UFRJ. Rio de Janeiro, 2020.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público.** Editora Atlas, 2010.

RIBEIRO FILHO, Wander Fernandes; VALADARES, Josiel Lopes. Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 3, n. 5, p. 0721-0723, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/jcec/article/view/2362>. Acesso em: 06 mar. 2020.

RONDÔNIA. **Portal da Transparência do Estado de Rondônia.** Controladoria Geral do Estado. Receita. Disponível em: <http://www.transparencia.ro.gov.br/Grafico/Receita>. Acesso em: 10 fev. 2020.

WORLD BANK. Chapter 12 - Governance and management. **Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs**, 2007. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/ETGLOREGPARPROG/Resources/sourcebook.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2020.

CAPÍTULO 4

A INFLUÊNCIA DOS IMPOSTOS SOBRE OS DISPÊNDIOS COM PESSOAL, SAÚDE E EDUCAÇÃO EM MUNICÍPIOS TURÍSTICOS DO ESTADO DE GOIÁS

Data de aceite: 01/06/2021

Data de submissão: 18/03/2021

Anderson Queiroz Lemos
Professor adjunto do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas da UFERSA
http://lattes.cnpq.br/5804708121634489

Iram Leandro da Silva
Professor adjunto do curso de Administração da UFG
http://lattes.cnpq.br/3686511816834048

Denise de Oliveira Alves
Professora adjunta do curso de Licenciatura em Educação no Campo da UFG
http://lattes.cnpq.br/1319604772523792

RESUMO: Os dispêndios com pessoal, saúde e educação são gastos públicos municipais analisados à luz do controle interno quanto aos limites estabelecidos em lei. Sendo a atividade turística uma importante fonte geradora de impostos, o objetivo desse artigo foi analisar a relação entre a arrecadação de impostos e os dispêndios com pessoal, saúde e educação em municípios turísticos do estado de Goiás, à luz do controle interno. Coletaram-se dados de 2016 a 2019 nos sites impostômetro e TCE de Goiás dos dez municípios turísticos mais visitados do estado. Utilizando regressão com dados em painel verificou-se que a dependência dos gastos com pessoal do executivo e das aplicações em saúde e educação na arrecadação de impostos é positiva e significante no tempo. Utilizando análise de variância verificaram-se diferenças significativas entre as médias nos gastos com pessoal do executivo, mas que as médias das aplicações em saúde e educação são correspondentes. Conclui-se que o dispêndio com pessoal do executivo nos principais municípios turísticos de Goiás margeia o limite máximo de gastos permitido em lei, e que a sua dependência na arrecadação de impostos é superior a das aplicações em saúde e educação, que somente atendem aos limites mínimos previstos na lei.

PALAVRAS - CHAVE: Imposto; Pessoal; Saúde; Educação; Controle Interno.

THE INFLUENCE OF TAXES ON DISPENSES WITH STAFF, HEALTH AND EDUCATION IN TOURIST CITY OF THE STATE OF GOIÁS

ABSTRACT: Expenditure on personnel, health and education is municipal public expenditure analyzed in the light of internal control as to the limits established by law. As tourism is an important source of taxation, the objective of this article was to analyze the relationship between tax collection and expenditure on personnel, health and education in tourist municipalities in the state of Goiás. Data were collected from 2016 to 2019 in Goiás impostometer and TCE sites of the ten most visited tourist cities in the state. The regression with panel data demonstrated that the dependence on spending on executive personnel and on health and education applications in tax collection is positive and significant over time.

The analysis of variance showed significant differences between the averages in spending on executive personnel, but that the averages of applications in health and education are corresponding. It is concluded that the expenditure with executive staff in the main tourist cities of Goiás borders the maximum spending limit allowed by law, and that their dependence on tax collection is higher than that of health and education applications, which only meet the limits minimums provided for by law.
KEYWORDS: Tax; Staff; Health; Education; Internal control.

1 I INTRODUÇÃO

Este artigo aborda o tema do controle interno de dispêndios com pessoal, saúde e educação na administração pública de municípios turísticos do estado de Goiás, e a relação com a arrecadação de impostos. Até a década de 1980 o estado de Goiás caracterizou-se por um perfil econômico mormente agropecuário, a partir de então o setor de serviços passou a contribuir de forma mais ativa na geração de Produto Interno Bruto (PIB) estadual, de forma que em 2015 a atividade representou 65,1% do PIB do estado (IMB, 2020).

O turismo é uma atividade econômica eminentemente de serviço, considerada importante fonte geradora de impostos, emprego, renda, arrecadação tributária e outras externalidades aos municípios. Em 2019, o setor do turismo movimentou R$ 886 milhões no estado de Goiás, período em que as empresas do *trade* turístico contribuíram com mais de R$150 milhões de arrecadação de ICMS aos cofres públicos (ACIEG, 2020).

A relação entre arrecadação tributária e a capacidade de gastos e aplicações (inclusive com causalidade reversa, ou seja, gastar e arrecadar) é evidente na administração pública brasileira (SILVA ET AL, 2010). Com efeito, faz-se mister que os dispêndios públicos sejam analisados a luz do controle interno numa abordagem que envolve a obrigatoriedade do controle como regramento legal e formal (TATSCH, 2005).

Para que a sociedade receba uma gestão pública efetiva a partir dos gastos com pessoal e tenha seus direitos sociais garantidos com as aplicações em educação e saúde, o controle interno atua observando o limite máximo de gasto de 54% com pessoal do executivo (Limite da Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/2000) e mínimos de aplicações de 15% com saúde (art. 198, §2º, I, da CF/1988) e 25% com educação (art. 212 da CF/1988) sobre a receita corrente líquida dos municípios, orientando-os e alertando-os para que os gastos não superem os limites máximos e atendam os limites mínimos de despesas conforme a receita corrente líquida dos municípios, evitando assim, prejuízos para a administração pública.

Para além da questão do controle de gastos e aplicações dos gestores municipais, que é fundamental e obrigatória, as perguntas que se quer responder nesse artigo são: os gastos com pessoal do executivo e as aplicações em saúde e educação nos municípios turísticos do estado de Goiás são correspondentes? Qual a dependência dos gastos com pessoal do executivo e das aplicações em saúde e educação em municípios turísticos

do estado de Goiás com a arrecadação de impostos? Para responder essas perguntas o objetivo desse artigo foi analisar a relação entre a arrecadação de impostos e os dispêndios com pessoal, saúde e educação em municípios turísticos do estado de Goiás, à luz do controle interno.

Os impactos do turismo na transformação de municípios turísticos do estado de Goiás já foram pesquisados. Salgado, Viana e Aragão (2014) verificaram os impactos do turismo na economia do município de Alto Paraíso de Goiás; Damando (2003) analisou os impactos positivos e negativos causados pelo turismo no município de Cavalcante; Pereira (2003) pesquisou o impacto do turismo na identidade cultural dos habitantes de Pirenópolis; Valle et al., (2012) analisaram o impacto na geração de renda do turismo nas cidades de Caldas Novas, Rio Quente e Goiânia. Contudo, não foram encontrados trabalhos que descrevessem a relação entre a arrecadação de impostos e os dispêndios públicos em municípios turísticos de Goiás.

Esta pesquisa apresenta um panorama atualizado dos gastos e aplicações públicos municipais de importantes destinos turísticos de Goiás, expondo a relação de dispêndios com a arrecadação de impostos. Em termos de aplicação prática o estudo reforça a importância dos integrantes dos órgãos de controle estarem cientes de suas responsabilidades e, especialmente, as possíveis sanções e penalidades que poderão sofrer caso não comuniquem tempestivamente ao Tribunal de Contas as irregularidades ou ilegalidades verificadas.

Na sequência, apresenta-se na fundamentação teórica a contabilidade pública como instrumento de controle interno. Na metodologia, os dados foram coletados durante o período de 2016 até 2019 do site impostômetro quanto à arrecadação de impostos municipais e do Portal do Cidadão no site do Tribunal de Contas do estado de Goiás quanto aos dispêndios com pessoal do executivo, saúde e educação referentes aos dez municípios turísticos mais visitados do estado de Goiás conforme o site Diário de Goiás (2017). Os dados foram analisados por meio de regressão com dados em painel e por meio da análise de variância (ANOVA). Por fim apresenta-se a discussão dos resultados e as considerações finais da pesquisa.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contabilidade pública como instrumento de controle

A contabilidade é uma ciência social que estuda o patrimônio das entidades, mensurando, acompanhando e controlando as riquezas. Ela é importante para a administração por auxiliar na tomada de decisões, por meio da coleta de dados econômicos, do registro e sistematização em forma de relatórios ou demonstrações que contribuem para tomar decisões (MARION, 2012).

Franco (1997, p. 21) conceitua a contabilidade como:

> A ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

O objeto da contabilidade é o patrimônio das entidades econômico-administrativas. Ele fornece informações a todos que têm interesse em relação ao patrimônio da entidade quanto sua à natureza econômica, financeira e física e suas variações, abrangendo registros, análises, demonstrações, diagnósticos, sob a forma de relatos, tabelas, planilhas entre outros (SILVA, 2008).

Já a contabilidade pública é responsável pelo acompanhamento da evolução do patrimônio público e pelo orçamento público. É o ramo da ciência contábil que aplica na administração pública as técnicas de registro dos atos e fatos administrativos, apurando resultados e elaborando relatórios.

De acordo com Conselho Federal de Contabilidade, a contabilidade pública é definida como:

> Ramo da ciência contábil que aplica, no processo gerador de informações, os princípios e as normas contábeis. Além disso, coleta, registra e controla os atos e fatos de natureza patrimonial, orçamentária e financeira do patrimônio público, evidenciando as variações e os consequentes resultados, inclusive sociais, nas entidades de administração pública e a elas equiparadas, proporcionando aos interessados informações relevantes em apoio aos processos de tomada de decisão e de prestação de contas (CFC, 2009, p.27).

Segundo a lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, que instituiu normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle de orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, a contabilidade "deverá evidenciar, em seus registros, o montante dos créditos orçamentários vigentes, a despesa empenhada e a despesa realizada à conta dos mesmos créditos e as dotações disponíveis" (BRASIL, 1964, art. 90). Verifica assim, que a contabilidade pública deve funcionar como ferramenta geradora de informação para análise e controle de fatos de natureza, patrimonial, orçamentária, financeira e gerencial, apurando resultados de acordo com as regras gerais de direito financeiro, dispositivos contábeis e órgãos fiscalizadores.

Segundo a Constituição Federal de 1988 o controle interno se caracteriza pela união de procedimentos, rotinas e métodos de controle que objetivam proteger os ativos, transformar as informações contábeis confiáveis e transparentes, ajudando a administração a obter, sempre tempestivamente, esses dados para orientar os gestores na continuidade das entidades. Sua função é avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual e fiscalizar a correta execução do orçamento e das atividades do governo,

a fim de comprovar a legalidade dos resultados no que se refere à eficiência e eficácia da gestão da coisa pública.

O controle interno proporciona subsídios para assegurar o bom gerenciamento das atividades públicas, atuando de forma preventiva, simultânea e posterior aos atos administrativos, buscando manter o controle físico-financeiro da organização, auxiliando na gestão e no alcance dos resultados pretendidos em conformidade com a legislação aplicável.

Compreende o controle interno na visão de Cruz e Glock (2008, p. 197) "o plano de organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas, adotadas pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração". Este reflete a especialização do controle administrativo ou executivo, donde o poder de fiscalização é exercido pela própria Administração Pública sobre seus atos (CASTRO, 2014).

Segundo Borges e Campos (1999, P. 3) o *American Institute of Certified Accountants* (AICPA) define controle interno como:

> O plano da organização, todos os métodos e medidas coordenadas adotadas pela empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e confiabilidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e estimular o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão.

Verifica-se que o controle interno objetiva assegurar a execução segura da atuação administrativa, baseada em princípios e regras para a realização do interesse público. Portanto, é possível identificar que a função do controle interno é de prevenir, detectar e corrigir erros, e, também, compensar controles débeis onde os riscos de perda são elevados e se precisam de controles adicionais.

3 | METODOLOGIA

Esse capítulo descreve os caminhos percorridos pelos pesquisadores na consecução da pesquisa cientifica. Para alcançar o objetivo da pesquisa os pesquisadores coletaram dados do site impostômetro (https://impostometro.com.br/), quanto à arrecadação de impostos, e do Portal do Cidadão no site do Tribunal de Contas do Estado de Goiás (https://www.tcmgo.tc.br/), quanto aos índices anuais de gastos com pessoal do executivo e aplicações em saúde e educação no período de 2016 a 2019, dos municípios de Goiás, Caldas Novas, Pirenópolis, Alto Paraíso, Formosa, Aruanã, Cavalcante, São Miguel do Araguaia, Rio Quente e Jataí.

Os parâmetros utilizados quanto a ótica do controle interno para o limite de gastos da administração pública municipal com pessoal do executivo e com as aplicações de

educação e saúde estão apresentados no quadro 1.

GASTO COM PESSOAL (Lei Complementar nº 101 de 4 de Maio de 2000, conhecida como Lei da Responsabilidade Fiscal).	**Limite Máximo de Despesa com Pessoal nos Municípios é de 54%** **A LRF** em seu artigo 20, Inciso III e alíneas a e b, manteve o limite definido pela Lei Rita Camata para a esfera municipal de 54% para o Poder Executivo.
	O Limite Prudencial de Despesa com Pessoal nos Municípios é de 51,3% No parágrafo único do Artigo 22 é definido o Limite Prudencial de 95% do Limite Máximo para todas as esferas de governo.
	O Limite de Alerta de Despesa com Pessoal nos Municípios é de 48,6% O Artigo 59 da LRF que trata da Fiscalização da Gestão Fiscal pelo Controle Externo (Tribunais de Contas, Câmaras Municipais e Ministério Público) determina no Inciso II do Parágrafo 1º que o Gestor deverá ser alertado se a Despesa Com Pessoal ultrapassar 90% do Limite Máximo, ou seja, 48,6%.
APLICAÇÃO COM SAÚDE (§ 3º do art. 198 da CF. Lei complementar nº 141, de 13 de janeiro de 2012).	Art. 7º Os Municípios e o Distrito Federal aplicarão anualmente em ações e serviços públicos de saúde**, no mínimo, 15% (quinze por cento)** da arrecadação dos impostos.
APLICAÇÃO COM EDUCAÇÃO (Art. 212. da Constituição Federal).	União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal **e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo**, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino.

Quadro 1. Limites de Gastos e Aplicações Previstos em Lei.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A atividade turística é uma importante fonte de arrecadação tributária para os municípios turísticos no estado de Goiás, que junto a outras fontes de receita é responsável por gastos e aplicações em diversos serviços. Com a geração de receita (própria e por transferência de estados e união) cada ente da Federação (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) deve trabalhar para garantir o cumprimento dos artigos 6º e 212º da Constituição Federal de 1988 que versam sobre os direitos sociais dos cidadãos brasileiros de acordo com a Constituição Federal de 1988.

Dentre os direitos garantidos da população a educação e a saúde são bens meritórios (MUSGRAVE, 1987), e deveres de cada ente da Federação (DUARTE, 2007). Esses direitos sociais constituem um campo epistêmico relevante para a qualidade de vida humana e social (RANGEL, 2009), tanto que representam cerca de 10% do produto interno bruto (PIB) e impactam diretamente as finanças públicas principalmente nos estados e municípios (SANTOS ET AL., 2017).

A educação é direito de todos e dever do Estado para o desenvolvimento da pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho (artigo 205 da Constituição Federal de 1988). Por essa obrigatoriedade constitucional a educação deve prevalecer sobre as demais funções de despesa como a principal consumidora (e beneficiária) de recursos (WILL, 2012).

Por serem bens imprescindíveis à população estipularam-se os mínimos constitucionais para os gastos públicos com saúde e educação. Nesse contexto, os

municípios devem trabalhar em observância ao limite de gastos com pessoal (Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/2000) e aplicações em saúde e educação no setor público, conforme trata, respectivamente, a Constituição Federal nos artigos 198 e 212 (CF/1988).

A opção por tratar de gastos públicos em saúde e educação concomitantemente, persiste das desigualdades no acesso dos brasileiros aos serviços de saúde e educação públicos, "a despeito das ambições universalistas das políticas públicas em ambas as áreas" (SANTOS ET AL., 2017, p. 9). Dada a importância da responsabilidade orçamentária e da obrigação dos gestores públicos em gerenciar gastos e aplicações, formam-se as hipóteses iniciais da pesquisa.

> H0: Não há diferença entre as médias dos gastos com pessoal do executivo e aplicações em saúde e educação nos principais municípios turísticos de Goiás;
>
> H1: Há diferença entre as médias dos gastos com pessoal do executivo e aplicações em saúde e educação nos principais municípios turísticos de Goiás.

Imposto é a imposição de um encargo financeiro sobre pessoas físicas e jurídicas, exigido pela autoridade devida, uma obrigação definitiva e sem remuneração por tal, para cobrir uma função pública necessária (JÈZE, 1936), a partir da ocorrência de um fato ou conjunto de fatos a que o legislador vincula o nascimento da obrigação jurídica de pagar um tributo determinado, sendo calculado mediante um percentual ou valor fixo a uma base de cálculo de forma que o não pagamento do mesmo acarreta irremediavelmente sanções civis e penais impostas à entidade ou indivíduo não pagador, sob forma de leis (ZIMMER, 2009).

Sejam diretos ou indiretos, os impostos e as transferências de renda podem reduzir a pobreza (KENWORTHY, 1999; BRADLEY ET AL, 2003). Para, além disso, os impostos arrecadados pelo governo são revestidos para o bem comum, para investimentos e custeio de bens e serviços públicos como saúde, educação e segurança. Embora não haja vinculação especifica entre arrecadação de impostos e determinada finalidade, a lei obriga os governos a destinar parcelas mínimas da arrecadação aos serviços públicos de educação e saúde (ROSA, 2009).

De fato, a qualidade de gastos públicos e a arrecadação de tributos estão ligadas numa relação diádica. Dada a importância da arrecadação de impostos e suas externalidades em forma de serviços à população, não é possível reduzi-los sem que não haja redução na qualidade do gasto – mantendo-se a oferta de serviços públicos inalterada. Contudo, a máquina pública no Brasil onera a arrecadação tributária, e dada a rigidez orçamentaria elevada não há outra forma de se reduzir tributos em curto prazo que não seja melhorar a qualidade dos gastos.

Uma das principais dificuldades dos entes da federação, sobretudo das prefeituras nos pequenos municípios, é obedecer ao limite previsto na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) quanto aos gastos com folha de pagamento dos servidores ativos e inativos

e os pensionistas, relativos a mandatos eletivos, cargos, funções ou empregos, civis, militares e de membros de poder, com quaisquer espécies remuneratórias e vantagens pessoais de qualquer natureza (SIMONETTI FILHO, 2018). Para se ter uma ideia do desbalanceamento da relação entre arrecadação tributária e gasto público, no estado de Minas Gerais mais 90% dos impostos arrecadados pelo governo do estado em 2017 foi utilizado para cobrir despesa de pessoal (FARIA, 2018).

Com efeito, formam-se as seguintes hipóteses.

H2: A arrecadação de impostos municipal influencia positivamente no tempo os gastos com pessoal do executivo;

H3: A arrecadação de impostos municipal influencia positivamente no tempo as aplicações em saúde;

H4: A arrecadação de impostos municipal influencia positivamente no tempo as aplicações em educação.

Para o teste das hipóteses H0 e H1 utilizou-se a análise de variância (ANOVA), que pode avaliar afirmações sobre as médias das populações determinando se as médias dessas populações têm diferenças significativas reais comparando-as a um só tempo (MILONE, 2009). Os procedimentos estatísticos foram realizados no *software* estatístico SPSS versão 21. Dado que a análise variância exige alguns pressupostos básicos, os pesquisadores procederam à coleta de dados de uma amostra independente e confirmou-se por meio do o teste de normalidade de Shapiro-Wilk que a distribuição amostral é normal (P>0,05).

Para o teste das hipóteses H2, H3 e H4 os pesquisadores utilizaram a regressão com dados em painel selecionando o município como a variável painel e os anos de 2016 a 2019 como a variável tempo. A regressão com dados em painel é útil a este estudo porque capta o efeito da variável independente (x) sobre a dependente (y) no período de 2016 a 2019 num único modelo. Em outras palavras, permite acompanhar a evolução ao longo do tempo do conjunto de entidades que se quer estudar (ASTERIOU; HALL, 2015). Trata-se da coleta e posterior análise de dados ao longo do tempo, onde as mesmas variáveis são medidas para as mesmas unidades de análise para no mínimo dois períodos de tempo (KALTON; CITRO, 2000; VIEIRA, 2009).

Os procedimentos estatísticos da regressão com dados em painel foram realizaram no *software* Stata (versão 11). Os gastos com pessoal do executivo e as aplicações em saúde e educação entraram na lista de variáveis dependentes enquanto o imposto entrou na lista como variável independente. Pela estatística do teste de Hausman, tem-se que o modelo de efeitos aleatórios é melhor que o de efeitos fixos (Prob>chi2 = 0,5000).

3.2 Análise dos Dados

A tabela 01 apresenta o percentual de gastos médios com pessoal do executivo (P) e as aplicações em saúde (S) e educação (E) em relação à receita anual dos municípios

durante o período de 2016 até 2019, obtidos do sítio do TCE de Goiás (www.tcm.go.gov.br). Supondo que estes dispêndios sejam distribuídos de forma normal, de acordo com a regra 68–95–99,7 para distribuição normal de afunilamento médio (ROSS, 2004), 68% dos valores encontram–se a uma distância da média inferior a um desvio padrão. Isso significa que há uma variação de um desvio padrão em 68% dos dispêndios no período de 2016 a 2019.

O percentual de gasto médio total com pessoal do executivo nos municípios no período de 2016 até 2019 foi de 51,63%, com desvio padrão de 6,18%. Utilizando-se a regra 68–95–99,7 para distribuição normal de afunilamento médio, a maioria dos gastos (cerca de 68%) ficou entre 45,45% e 57,81% das suas receitas líquidas com pessoal do executivo, correspondente a um desvio padrão. A despesa média total com saúde nos municípios no período foi de 19,92%, com desvio padrão de 4,11%. Então, a maioria dos gastos (cerca de 68%) ficou entre 15,81% e 24,03% das suas receitas líquidas com saúde, correspondente a um desvio padrão. A despesa média total com educação nos municípios no período foi de 29,48%, com desvio padrão de 3,97%. Então, a maioria dos gastos (cerca de 68%) ficou entre 25,51% e 33,45% das suas receitas líquidas com educação, correspondente a um desvio padrão.

Município	2016 (%)			2017 (%)			2018 (%)			2019 (%)		
	P	S	E	P	S	E	P	S	E	P	S	E
Cidade de Goiás	40,69	15,28	31,69	44,71	22,54	34,31	47,65	15,16	32,99	46,06	15,61	31,85
Caldas Novas	52,63	16,38	25,50	56,68*	18,99	29,39	59,23*	16,92	33,97	54,17*	17,32	30,25
Pirenópolis	52,49	15,41	26,03	53,35	15,39	27,26	53,64	20,15	28,67	51,41	-	-
Formosa	50,17	13,66**	21,26***	54,41*	19,52	25,59	53,63	16,44	31,27	52,91	16,49	26,86
Aruanã	45,48	21,39	27,95	40,03	20,55	27,37	44,63	17,96	30,83	41,65	19,69	27,09
Cavalcante	61,49*	21,44	37,08	65,99*	18,51	39,02	61,62*	22,33	38,40	60,90*	18,91	37,71
São Miguel do Araguaia	44,41	20,22	29,12	53,26	22,94	31,82	53,7	19,18	27,23	51,16	21,81	27,33
Alto Paraíso de Goiás	46,39	23,95	26,64	44,99	15,74	29,12	49,04	36,76	30,42	-	-	30,24
Rio Quente	58,68*	20,37	25,79	57,71*	23,37	25,63	58,03*	20,93	25,05	52,24	22,49	25,71
Jataí	46,51	20,68	27,5	52,85	23,46	29,93	51,68	24,4	27,99	47,26	24,6	27,85

- Não divulgado; * Superior ao limite máximo de gasto com pessoal (P); ** Inferior ao limite mínimo de despesa com saúde (S); *** Inferior ao limite mínimo de despesa com educação (E).

Tabela 1. Índices de gastos com pessoal do executivo.

Fonte: TCM – GO (2020).

A figura 01 demonstra o percentual de dispêndio médio anual com pessoal do executivo, saúde e educação entre 2016 e 2019 da receita líquida dos municípios pesquisados.

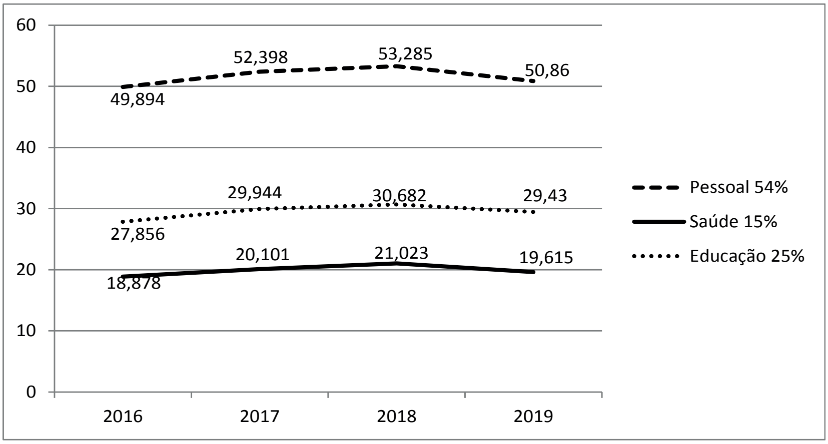


Figura 1. Limites médios superiores e inferiores de gastos e aplicações.

Fonte: Dados da pesquisa. Saída do EXCEL.

Para o teste das hipóteses H0 e H1 os pesquisadores inicialmente realizaram a ANOVA selecionando os municípios turísticos como o fator e o gasto com pessoal do executivo e as aplicações em saúde e educação na lista de variáveis independentes.

Variável		Soma dos Quadrados	Df	Quadro médio	F	Sig.
Pessoal	Entre Grupos Nos Grupos Total	1,037E+17 2,021E+15 1,057E+17	9 29 38	1,152E+ 16 6,969E+13	165,370	,000
Saúde	Entre Grupos Nos Grupos Total	1,480E+15 1,050E+14 1,585E+15	9 28 37	1,645E+14 3,751E+12	43,855	,000
Educação	Entre Grupos Nos Grupos Total	4,737E+15 4,489E+14 5,186E+15	9 29 38	5,263E+14 1,548E+13	33,999	,000

Tabela 2. ANOVA dos dispêndios com pessoal, saúde e educação.

Fonte: Dados da pesquisa. Saída do SPSS.

Conforme demonstrado na tabela 02 a hipótese H1 foi aceita. A significância do teste F demonstrou que existe diferença entre as médias das variáveis para os dispêndios com pessoal, saúde e educação ($P<0,05$). O próximo passo foi verificar quais cidades

se diferenciam, e para isso procedeu-se ao teste de *post –hoc*. Optou-se em realizar o teste Dunnett, pois ele permite comparar uma população com um grupo de controle. Nesta pesquisa a cidade de Jataí foi escolhida como o grupo de controle por possuir a maior arrecadação média de impostos municipais (Figura 02) no período de 2016 a 2019 (https://impostometro.com.br/).

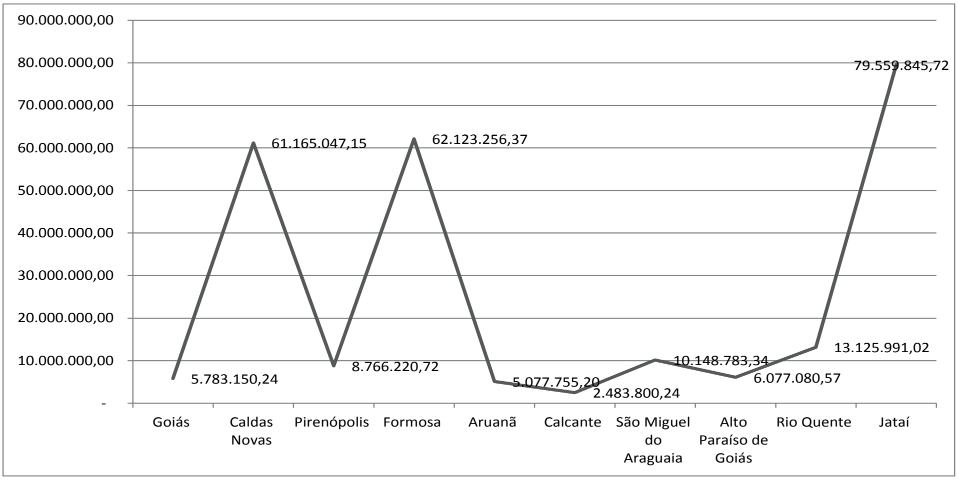


Figura 2. Arrecadação de impostos municipais.

Fonte: Dados da Pesquisa. Saída do EXCEL

As tabelas 3, 4 e 5 comparam todas as cidades com a cidade de Jataí quanto ao gasto com pessoal do executivo e com as aplicações em saúde e educação.

- Hipóteses H0 e H1

Teste	(i) Cidade	(J) Cidade	Diferença média (I-J)	Sig.
Dunnett (2lados)[b]	Goiás	Jataí	-113983791	0,000
	Caldas Novas	Jataí	-5943546,477*	0,901
	Pirenópolis	Jataí	-115782425	0,000
	Formosa	Jataí	-29373667,8	0,000
	Aruanã	Jataí	-130522267	0,000
	Cavalcante	Jataí	-123888381	0,000
	São Miguel do Araguaia	Jataí	-113711154	0,000
	Alto Paraíso	Jataí	-131455831	0,000
	Rio Quente	Jataí	-125348905	0,000

Tabela 3. ANOVA: Gasto com pessoal do executivo.

Fonte: Dados da pesquisa. Saída do SPSS.

A média dos gastos com pessoal do executivo é igual somente entre as cidades de Caldas Novas e Jataí (P>0,05). Em 88% das comparações entre os municípios as diferenças amostrais observadas são reais (causadas por diferenças significativas nas populações observadas).

Teste	Cidade	(J) Cidade	Diferença média (I-J)	Sig.
Dunnett (2lados)[b]	Goiás	Jataí	1519069,88	0,852
	Caldas Novas	Jataí	15903262,28*	0,000
	Pirenópolis	Jataí	817571,1467	0,997
	Formosa	Jataí	15291977,06*	0,000
	Aruanã	Jataí	-532197,2700	1,000
	Cavalcante	Jataí	-221268,7500	1,000
	São Miguel do Araguaia	Jataí	3640802,485	0,080
	Alto Paraíso	Jataí	-794563,6833	0,998
	Rio Quente	Jataí	,0000	1,000

Tabela 4. ANOVA: Aplicação em saúde.

Fonte: Dados da pesquisa. Saída do SPSS.

As médias das aplicações em saúde são diferentes somente entre as cidades de Caldas Novas e Jataí (P<0,05) e as cidades de Formosa e Jataí (P<0,05). Ou seja, em 77% das comparações os municípios apresentam a mesma variabilidade (não existe diferença significativa entre às médias) para aplicação em saúde.

Teste	(I) Cidade	(J) Cidade	Diferença média (I-J)	Sig.
Dunnett (2lados)[b]	Goiás	Jataí	6432662,288	0,160
	Caldas Novas	Jataí	30844418,390*	0,000
	Pirenópolis	Jataí	32081170,562	0,872
	Formosa	Jataí	26557022,020*	0,000
	Aruanã	Jataí	372750,3200	1,000
	Cavalcante	Jataí	2957988,205	0,874
	São Miguel do Araguaia	Jataí	5859015,023	0,234
	Alto Paraíso	Jataí	-1140644,175	1,000
	Rio Quente	Jataí	25,000	1,000

Tabela 5. ANOVA: aplicação em educação.

Fonte: Dados da pesquisa. Saída do SPSS.

As médias das aplicações em educação são diferentes somente entre as cidades de Caldas Novas (P<0,05) e Jataí e as cidades de Formosa e Jataí (P<0,05). Ou seja, em 77% das comparações os municípios apresentam a mesma variabilidade (não existe diferença significativa entre às médias) para aplicação em educação.

- Hipóteses H2, H3 e H4.

Para o teste das hipóteses H2, H3 e H4 os pesquisadores realizaram a regressão com dados em painel no *software* Stata (versão 11), selecionando o município como a variável painel e período de 2016 a 2019 como a variável tempo. Os dispêndios entraram na lista de variáveis dependentes enquanto o imposto entrou na lista como variável independente. Pela estatística do teste de Hausman, tem-se que o modelo de efeitos aleatórios é melhor que o de efeitos fixos (Prob>chi2 = 0,5000).

Os resultados das regressões podem ser encontrados nas tabelas 6,7 e 8.

	Variável dependente: Gasto com Pessoal
	Efeitos Aleatórios
Variável	
Imposto	1,709313*
Constante	9758622**
R^2 Overall	0,9532
Significância do modelo	0,0000
Teste de Hausman	0,5000
Número de Observações	40
Número de municípios	10
Nota:	
* Significativo a 1%. **Significativo a 5%.	

Tabela 6. Regressão de imposto x gasto com pessoal (2016-2019).

Fonte: Dados da pesquisa. Saída do STATA.

Os dados na tabela 6 demonstram que 95,32% da variância dos dados é explicada pelo modelo. O coeficiente para a variável imposto confirma a hipótese H2, demonstrando que o efeito no gasto médio com pessoal do executivo dos principais municípios turísticos de Goiás no tempo (2016 a 2019) é de R$ 1,709313, dada a variação de um real com arrecadação de impostos.

	Variável dependente: Aplicação em Saúde
	Efeitos Aleatórios
Variável	
Imposto	0,180897*
Constante	3755886**
R² Overall	0,3601
Significância do modelo	0,0001
Teste de Hausman	0,5000
Número de Observações	40
Número de municípios	10
Nota:	
* Significativo a 1%. **Significativo a 10%.	

Tabela 7. Regressão de imposto x saúde (2016-2019).

Fonte: Dados da pesquisa. Saída do STATA.

Os dados na tabela 7 demonstram que 36,01% da variância dos dados é explicada pelo modelo. O coeficiente para a variável imposto confirma a hipótese H3, demonstrando que o efeito no gasto médio com saúde dos principais municípios turísticos de Goiás no tempo (2016 a 2019) é de R$ 0,180897, dada a variação de um real com arrecadação de impostos.

	Variável dependente: Aplicação em Educação
	Efeitos Aleatórios
Variável	
Imposto	0,2685018*
Constante	6417518**
R² Overall	0,3076
Significância do modelo	0,0033
Teste de Hausman	0,5000
Número de Observações	40
Número de municípios	10
Nota:	
* Significativo a 5%. **Significativo a 10%.	

Tabela 8. Regressão de imposto x educação (2016-2019).

Fonte: Dados da pesquisa. Saída do STATA.

Os dados na tabela 8 demonstram que 30,76% da variância dos dados é explicada pelo modelo. O coeficiente para a variável imposto confirma a hipótese H4, demonstrando que o efeito no gasto médio com educação dos principais municípios turísticos de Goiás no tempo (2016 a 2019) é de R$ 0,2685018, dada a variação de um real com arrecadação de impostos.

4 I DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa sessão serão discutidos, sob a ótica do controle interno, os resultados encontrados na análise descritiva dos dados, na ANOVA e na regressão com dados em painel. A figura 1 demonstrou que os dispêndios médios anuais com pessoal do executivo ficaram próximos ao limite máximo de 54% (Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/2000) e que as aplicações médias anuais com saúde e educação somente ultrapassaram os limites mínimos obrigatórios de 15% e 25% (art. 198, §2º, I, e Art. 212 da CF de 1988) respectivamente sobre a receita corrente líquida dos municípios entre 2016 e 2019.

A tabela 01 apresentou que 27,5% das rubricas de gastos com pessoal do executivo municipal ultrapassaram os limites permitidos pela Lei de Responsabilidade fiscal nº 101/2000 entre os anos de 2016 a 2019. Verificou-se que somente os municípios de Goiás e Aruanã mantiveram seus gastos inferiores ao limite de alerta de despesa com pessoal do executivo (48,6%). Em contra partida, o município de Cavalcante ultrapassou em todos os anos do interstício pesquisado o limite máximo da lei de 54% com gastos de pessoal. Verificou-se que somente o município de Formosa não atingiu em 2016 o limite mínimo de aplicações em saúde e educação, conforme exige os artigos 198 e 212 da Constituição Federal.

Os descumprimentos da Lei de Responsabilidade Fiscal não são uma prática rara no Brasil. Conforme matéria publicada no Jornal Diário do Nordeste em 15 de fevereiro de 2020, dos 184 municípios cearenses 41 estão dentro do limite prudencial, 31 estão em alerta, 49 se mantêm regulares e 63 deles (34,23%) gastaram mais do que o permitido com pagamento de pessoal em 2019, conforme dados do TCE-Ce. No mesmo ano uma entre quatro Prefeituras do estado de São Paulo (162 prefeituras) encerrou o exercício com gastos excessivos de pessoal – estando no limite ou além do previsto na LRF (TCE-SP, 2020). Pela norma esses excessos podem criar sansões de acesso a crédito junto à união e de contratação de pessoal. Além disso, em último caso os gestores podem sofrer *impeachment* ou serem cassados por improbidade administrativa.

Para além da análise descritiva, a verificação das hipóteses retornou que H1 foi aceita em 88% das comparações quanto a gastos com pessoal do executivo com $P>0,05$. A ANOVA retornou variabilidades internas dos gastos com pessoal do executivo em 88% das comparações feitas entre os municípios com a cidade de Jataí. As diferenças amostrais observadas são reais (causadas por diferenças significativas nas cidades observadas). A hipótese nula (H0) foi aceita em 78% das comparações para aplicações em saúde e educação. A ANOVA retornou que 78% dos municípios turísticos analisados possuem a mesma variabilidade e a mesma média de aplicação em saúde e educação quando comparados com a cidade de Jataí ($P<0,05$).

As hipóteses H2, H3 e H4 confirmaram que a arrecadação de impostos municipais influencia de forma positiva e significante no tempo os gastos com pessoal do executivo e

as aplicações em saúde e educação. Conforme a tabela 6, entre 2016 e 2019 o efeito sobre os gastos médios com pessoal do executivo nos principais municípios turísticos de Goiás foi de R$ 1,709313, dada a variação de um real com arrecadação de impostos. Conforme a tabela 7, entre 2016 e 2019 o efeito das aplicações em saúde nos principais municípios turísticos de Goiás foi de R$ 0,180897, dada a variação de um real com arrecadação de impostos. Conforme a tabela 8, entre 2016 e 2019 o efeito das aplicações em educação nos principais municípios turísticos de Goiás foi de R$ 0,2685018, dada a variação de um real com arrecadação de impostos. Por esses resultados pode-se verificar que a dependência dos gastos com pessoal do executivo é 9,45 vezes maior que a das aplicações em saúde e 6,37 vezes maior que as aplicações em educação em municípios turísticos do estado de Goiás com a arrecadação de impostos.

Há pesquisas que destoam dos dados supra. A pesquisa realizada por Melo e Venzon (2014), utilizando o teste de médias nos gastos com saúde, educação e pessoal nos Municípios do Sudoeste do Paraná entre os anos de 2001 e 2011, retornou que embora os municípios cumpram com o estabelecido pela Constituição Federal e com a LRF, eles gastam menos em pessoal e mais em saúde. A diferença entre os resultados das pesquisas possivelmente se dá pelo horizonte temporal dos estudos serem diferente, o que invariavelmente implica num contexto econômico, político e social diferente e consequentemente na prioridade de gasto diferentes.

Quanto ao resultado da Hipótese H2, que revelou grande dependência dos gastos com pessoal quanto à arrecadação de impostos, a realidade é que existe uma parcela importante dos municípios brasileiros que comprometem parte de sua receita em gastos com pessoal do executivo. Os dados levantados pelos TCE do Paraná (www.tce1.pr.gov.br), por exemplo, revela que em 2017 aproximadamente 20% dos 399 municípios do estado descumpriram o limite imposto pela LRF. Enquanto que no mesmo período houve uma queda de 19,5% no número de prefeituras fora do patamar de limite de alerta.

Faz-se mister entender que enquanto os recursos públicos são limitados, as demandas sociais são ilimitadas, tendo aí um dilema ético – da ordem do possível – que se coloca aos gestores. Há aí, de se considerar a importância dos governos no implemento social, por meio da sua capacidade geradora de empregos na administração pública municipal seja por cargo efetivo ou não. Com a arrecadação de impostos os municípios pagam as despesas da própria máquina pública além de oferecer a estrutura necessária para a população em diversos âmbitos. Mas para que isso realmente funcione, é preciso que haja uma boa administração da renda arrecadada, o que gera um ciclo repetitivo da relação receita x gasto com pessoal, o que gera intensidade administrativa e que por sua vez requer mais impostos. Assim, acredita-se que na análise dos gastos com o pessoal do executivo (Figura 2), os municípios de Caldas Novas e Jataí não tiveram diferença significativa de média com gasto de pessoal por terem os maiores índices de arrecadação de impostos municipais.

O resultado das Hipóteses H3 e H4 revelou que a dependência dos gastos com educação e saúde são respectivamente 6,37 e 9,45 vezes menor que a das aplicações em pessoal do executivo. Se, por um lado, a educação for concebida, no sentido freiriano, como uma possibilidade de "transformação social" (FREIRE, 2003) e a saúde considerada como um dos "bens intangíveis mais preciosos do ser humano" (ORDACGY, 2007, p. 42), os recursos devem ser destinados ao cumprimento de direitos sociais, como saúde e educação, que são direitos fundamentais, inalienáveis, que asseguram a existência humana, em condições de igualdade, dignidade e justiça social. Além do que, gerir recursos parcos, onde a arrecadação municipal fica, muitas vezes, aquém das necessidades reais da população, em um país que tem um dos maiores índices de desigualdade na distribuição de renda é uma tarefa complexa e que demanda tomadas de decisão que dificilmente agradarão a todos.

Há de se comentar que os investimentos em saúde geram externalidades positivas. Entre os indicadores de saúde destaca-se o aumento contínuo da expectativa de vida ao nascer, a redução das taxas de mortalidade infantil e da mortalidade materna (VICTORA ET AL., 2011; IBGE, 2018). É evidente que existem instituições privadas de saúde que realizam trabalhos de excelência excepcionais, mas cujo acesso se restringe a uma minoria da população. Com efeito, o tamanho do Brasil exige um sistema público de saúde unificado (SUS) de qualidade, cujas conquistas se tornaram referência para o mundo, como por exemplo, os sistemas nacionais de transplantes e de hemocentros, a distribuição de medicamentos para o controle de doenças crônicas não transmissíveis (como hipertensão e diabetes), os sistemas de vacinação, a produção nacional de vacinas para as doenças negligenciadas ou emergentes, bem como a expansão do Programa Saúde da Família (SALDIVA; VERAS, 2018).

É, também, a destinação dos recursos públicos uma questão de prioridade, porque ao gerir estes recursos e aplicar os índices constitucionais obrigatórios, é facultado ao gestor priorizar uma ou outra área, para além da obrigatoriedade legal, o que vai exigir-lhe sensibilidade para com as demandas sociais e especificidades locais. Ademais, o cumprimento dos direitos sociais de saúde e educação inscreve-se no patamar de condições materiais de sobrevivência digna, consistindo em pressuposto ao efetivo exercício da cidadania. E o gozo destes direitos e liberdades fundamentais não pode ser negado a nenhuma pessoa e sob nenhum pretexto, já que são direitos fundamentais pertencentes à categoria dos direitos humanos e sujeitos ao sistema jurídico de proteção.

O direito social à saúde está assegurado na Constituição Federal de 1988 (CF/88) e organizado por meio do Sistema Único de Saúde (SUS) e tem como destaque legal a Emenda Constitucional nº 29/2000 e Lei Complementar nº 141/2012. Também o artigo 25 da Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU (1948), da qual o Brasil é signatário, apresenta, em seu artigo 25 a saúde como uma das condições necessárias a vida com dignidade. Já o direito social à educação se encontra assegurado no artigo 205

da Constituição Federal de 1988: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. E, para dar consequência a este direito, o artigo 212 da CF, disciplina a obrigatoriedade de gastos dos municípios com a educação, que não devem ser menores que 25% de sua arrecadação.

Saúde e educação promovem inclusão e favorecem a redução das desigualdades sociais, sendo temas de relevante importância social, que estão na base dos Estados Democráticos de Direito. Devem, assim, ser protegidos para além de determinações constitucionais, como um bem maior, que está na base conceitual dos princípios da igualdade e da dignidade da pessoa humana.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi analisar a relação entre a arrecadação de impostos e os dispêndios com pessoal, saúde e educação em municípios turísticos do estado de Goiás, à luz do controle interno. Os resultados descritivos demonstraram que esses dispêndios infringiram a Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/2000 e a Constituição Federal (art. 198, §2º, I, e art. 212 da CF/1988) em várias ocasiões entre os anos de 2016 e 2019.

Os resultados apresentados permitiram responder as perguntas da pesquisa. Os dados em painel confirmaram que no tempo (2016-2019) os gastos com pessoal do executivo foram 9,45 vezes mais dependentes da arrecadação municipal de impostos que as aplicações em saúde e 6,37 vezes mais dependentes que as aplicações em educação. As aplicações em saúde e educação, embora mais homogêneas em relação à média esperada, somente superam os limites mínimos obrigatórios de aplicações de 15% e 25% previstos em lei, e em alguns casos como foi evidenciado, descumprem o que determina a Constituição Federal (art. 198, §2º, I, e art. 212 da CF/1988).

Para além desse desbalanceamento de dispêndio em favor aos gastos com pessoal do executivo, a análise de variância demonstrou que em 78% da amostra de municípios turísticos pesquisados as aplicações em saúde e educação são correspondentes as do município turístico com maior arrecadação de impostos do estado de Goiás (Jataí). Em contra partida, em 88% da amostra existe diferença significativa entre as médias para os gastos com pessoal do executivo, sendo não correspondentes aos gastos de Jataí.

Pode-se inferir que passadas três décadas da promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, em 1988 – que consolidou leis e emendas para regulamentar o uso adequado das receitas e despesas na área pública e assegurar uma correta aplicação dos recursos públicos – existe uma priorização de forma desequilibrada para com os gastos com pessoal do executivo municipal, por parte de alguns gestores municipais.

O controle interno municipal deve ser efetivo na atuação de prevenção de fraudes

e erros, adotando em todos os atos e fatos da administração pública municipal a definição de resoluções e normativas internas para acompanhar a realização dos procedimentos administrativos no âmbito municipal, neste contexto as normas devem ser seguidas e fiscalizadas pelo responsável da Secretaria de Controle Interno Municipal.

A pesquisa conclui que há um desequilíbrio, no nível dos dispêndios públicos em favorecimento aos gastos com pessoal do executivo, em relação às aplicações em saúde e educação nos principais municípios turísticos do estado de Goiás. Bem como a dependência dos gastos com pessoal do executivo na arrecadação de impostos é superior a das aplicações em saúde e educação, que somente atendem aos limites mínimos previstos na lei.

Isso significa que há uma destinação mínima para as aplicações em saúde e educação que embora sejam direitos sociais constitucionais não só de moradores, mas dos visitantes das cidades turísticas do estado de Goiás, essas aplicações ficam à margem do orçamento municipal. Consequentemente, os gastos com pessoal do executivo se aproximam do limite máximo estabelecido pela LRF comprometendo os investimentos em obras físicas e estruturais que poderiam impulsionar o crescimento desses municípios turísticos, que naturalmente recebem pessoas de vários lugares. Os gastos no limite da lei com pessoal do executivo também suprimem recursos que poderiam ser utilizados para capacitar tutores e professores nas metodologias de Ensino a Distância - EaD, além de modernizar os polos educacionais e as comunidades com equipamentos e internet de qualidade que permitissem acesso ao ensino de qualidade.

Uma limitação do estudo está no fato de não se estudado o universo dos municípios turísticos do estado de Goiás, o que impede a generalização dos resultados para outros municípios relacionados no escopo deste estudo. Outra potencial limitação do estudo reside no fato de que não se estudou nenhuma cidade considerada não turística. Assim, é inteiramente possível que a influência dos impostos sobre os dispêndios públicos encontrados nesse artigo possam ter intensidades diferentes entre cidades turísticas e não turísticas. Com efeito, sugere-se ampliar a pesquisa para outros municípios não turísticos, como oportunidade de trabalhos futuros, com vistas a abordagens qualitativas de entrevistas em profundidade para explorar proposições a esse respeito.

REFERÊNCIAS

ACIEG. (2020). **Turismo deve movimentar mais de R$ 1 bilhão em Goiás**. Disponível em: https://acieg.com.br/noticias/2349/turismo-deve-movimentar-mais-de-r-1-bilhao-em-goias. Acesso em: 19/05/2020.

ASTERIOU, D. & S.G. Hall. **Applied Econometrics**. Red Globe Press, 3rd ed, 2015.

BORGES, C. A. N., & CAMPOS, S. M. DE C. **Implementação, estudo e avaliação dos controles internos**. Belo Horizonte: TCE MG, 1999.

Brasil. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituição.htm. Acesso em: 19/05/2020.

________. (2000). **EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 29**, DE 13 DE SETEMBRO DE 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc29.htm#art6. Acesso em 07/10/2018.

_______. **Senado Federal**. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.

Planalto. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências**. 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/Lcp101.htm. Acesso em 30/07/2018.

_______. **Lei de Responsabilidade fiscal**, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm. Acesso em 01/08/2018.

_______. **Lei n. 4.320 de 14 de abril de 1964**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1950-1969/L4324.htm. Acesso em 27/06/2018.

_______. **Lei Nº 4.717, De 29 de Junho de 1965**. Regula a ação popular. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4717.htm. Acesso em: 24/01/2019.

BRADLEY, D.; HUBER, E.; MOLLER, S.; NIELSON, F.; STEPHENS, J. D. Determinants of relative poverty in advanced capitalist democracies. New York: **American Sociological Review**, 68. p. 22-51, 2003.

CASTRO, R. P. A. DE. **Sistema de Controle Interno:** uma perspectiva do modelo de gestão pública gerencial. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

CFC. **Manual de contabilidade do sistema CFC/CRCs/ Conselho Federal de Contabilidade, 2009**. Disponível em: https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/1_manual_cont.pdf. Acesso em: 24/05/2019.

CRUZ, F. DA., & GLOCK, J. O. **Controle Interno nos Municípios.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DAMANDO, G, I. **Impactos Da Atividade Turística À Economia Municipal De Alto Paraíso De Goiás, Brasil**. Trabalho de especialização em turismo e hospitalidade como requisito parcial para obtenção do certificado de especialista em Turismo e Hospitalidade. Brasília, DF, Dezembro de 2003.

DIÁRIO DE GOIÁS. **Conheça os 10 destinos turísticos mais visitados de Goiás**, 2017. Disponível em: https://diariodegoias.com.br/conheca-os-10-destinos-turisticos-mais-visitados-em-goias/. Acesso em 21/05/2020.

DIÁRIO DO NORDESTE. (2020). **Um em cada três municípios do Ceará descumpre Lei de Responsabilidade Fiscal**. Disponível em: https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/politica/um-em-cada-tres-municipios-do-ceara-descumpre-lei-de-responsabilidade-fiscal-1.2211631.

FARIA, A. L. **Gasto com pessoal equivale a 90% dos impostos em Minas**. https://www.otempo.com.br/politica/gasto-com-pessoal-equivale-a-90-dos-impostos-em-minas-1.1570782

FRANCO, H. **Contabilidade geral.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREIRE, P. **Política e Educação:** ensaios, 7a ed. São Paulo: Cortez, 2003.

IBGE. (2020). **Séries estatísticas & séries históricas**. Rio de Janeiro: O Instituto. Impostômentro. 2020. Disponível Em: https://impostometro.com.br

KALTON, G. & CITRO, C. F. **Panel Surveys – Adding the Fourth Dimention**. In Rose, D. ed. Researching Social and Economic Change: the Uses of Household Panel Studies. London, Routledge, 2020.

KENWORTHY, L. Do social-welfare policies reduce poverty?. A cross-national assessment (em inglês). [S.l.]: **Social Forces**. p. 1119-1139, 1999.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELLO, G. R.; VENZON, C. Estudo dos Gastos com Saúde, Educação e Pessoal nos Municípios do Sudoeste do Paraná. In: XIV Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 2014, São Paulo, **anais**... São Paulo, 2014.

MILONE, G. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Centage Learning, 2009.

MUSGRAVE, R. Merit goods. *In*: EATWELL, J.; MILGATE, M.; NEWMAN, P. (Ed.). **The New Palgrave**: a dictionary of economics. Londres: Palgrave McMillan, v. 3, p. 452-53, 1987.

ONU. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**, 1948. Disponível em: https://nacoesunidas.org/declaracao-universal-dos-direitos-humanos/. Acesso em: 17/05/2020.

ORDACGY, A. S. **A tutela de direito de saúde como um direito fundamental do cidadão**, 2007**.** Brasília: Jus Navegandi. Disponível em http://www.dpu.gov.br/pdf/artigos/artigo_saude_andre.pdf Acesso em: 17/05/2020.

PEREIRA, R. C. M. **O impacto do turismo na identidade Local**: Um estudo de caso – Pirenópolis – GO. Monografia (especialização) – UNB. Brasília, 2003. 43p, 2003.

ROSS, S. **Introduction to Probability and Statistics for Engineers and Scientists**. [S.l.]: Elsevier, 2004.

SALGADO, T. R., VIANA, J, L. R., & ARAGÃO, A. L. S. Impactos da atividade turística à economia municipal de Alto Paraíso de Goiás, Brasil. **Mercator**, Fortaleza, v. 13, n. 3, p. 75-91, 2014.

SALDIVA, P. H. N; & VERAS, M. Gastos públicos com saúde: breve histórico, situação atual e perspectivas futuras. **Estud. Av**, v. 32, n. 92, p. 47-61, 2018.

SANTOS, C. H. M., SCHETTINI, B. P., VASCONCELOS, L., AMBROSIO, E. L . (2017). **A dinâmica dos gastos com saúde e educação públicas no Brasil (2006-2015)**: impacto dos mínimos constitucionais e relação com a arrecadação tributária. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : Ipea.

SILVA, L. I. DOS S. Contabilidade: Objeto, Objetivos e Funções. **Sitientibus**, v. 38, n. 75, p. 79–101, 2008.

SILVA, C. G., MACHADO, S. J., LOPES, D. T., REBELO, A. M. Receitas e gastos governamentais: uma análise de causalidade para o caso brasileiro. **Economia Aplicada**, v. 14, n. 4, p. 265-275, 2010.

TATSCH, C. O controle interno nas pequenas e médias prefeituras em municípios da região central do Rio Grande Do Sul. **Revista Eletrônica de Contabilidade** – UFSM, v. 1, n. 3, p. 119-141, 2005.

TCE – SP. (2020). **Uma entre 4 Prefeituras fecha 2019 com gasto excessivo com pessoal**. Disponível em: https://www.tce.sp.gov.br/6524-entre-4-prefeituras-fecha-2019-com-gasto-excessivo-com-pessoal.

Receita de municípios não acompanha o crescimento de gastos com pessoal. Disponível em: www.tce1.pr.gov.br

VALLE, P, A. M., VALLE, A. C. M., OLIVEIRA, F. R., & BARBOSA, M. F. S. (2012). O Turismo Goiano: uma análise da renda e do emprego no setor hoteleiro. **Conjuntura Econômica Goiana**, 2012.

VICTORA, C. G.; AQUINO, E. M. L.; LEAL, M. D. C.; MONTEIRO, C. A.; BARROS, F. C.; & SZWARCWALD, C. L. Maternal and child health in Brazil: progress and challenges. **Lancet,** n. 377, p. 1863-1876, 2011.

VIEIRA, M. D. T. **Analysis of Longitudinal Survey Data**. 1. ed. Saarbrücken: VDM Verlag, 2009.

WILL, A. R., BORGERT, A., FLACH, L., FARIAS, S., SOARES, S.V. (2012). Os Gastos com Educação nos Estados Brasileiros: uma Análise da Qualidade das Despesas Públicas. In: Encontro de Administração Publica e Governo da ANPAD, 2012, Salvador, **anais**... Bahia.

ZIMMER, FREDERIK. **Lærebok i skatterett** (em norueguês) 6 ed. Oslo, Noruega: Universitetsforlaget, 2009.

CAPÍTULO 5

GESTÃO DE BENS PÚBLICOS DO SETOR DE SAÚDE DO MUNICÍPIO DE BARRA DO GARÇAS/MT

Data de aceite: 01/06/2021
Data de submissão: 04/05/2021

Anderson Ricardo Silvestro
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso
Barra do Garças – MT
http://lattes.cnpq.br/3020517403485402

Antônio Jorge Pires de Souza
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso
Barra do Garças – MT
http://lattes.cnpq.br/7540811729475732

RESUMO: A administração pública possui diversas lacunas, uma delas está na gestão dos recursos públicos, principalmente no que tange aos trâmites legais de aquisições ou descarte dos mesmos. Este trabalho tem como objetivo, avaliar a conscientização dos coordenadores de cada setor, sobre a responsabilidade assumida pelo patrimônio público, quando da ascensão ao cargo junto a Secretaria Municipal de Saúde da cidade de Barra do Garças/MT. A utilização de uma pesquisa de campo, diretamente com os coordenadores, é fundamental para estar próximo do objeto de pesquisa, possibilitando melhores percepções e analises dos controles existentes. Conforme análise empírica, foi possível constatar as constantes trocas de coordenações, dos diferentes setores da Secretaria e o desconhecimento de controles sobre a gestão dos patrimônios, o que pode levar a ineficiência nos controle dos bens públicos. Uma das conclusões para este trabalho, está na necessidade de criação de um protocolo que permita atualizar o registro e informar aos coordenadores sobre as responsabilidades assumidas no ato da ocupação do cargo, com isto, possibilitaria um controle mais efetivo sobre os bens públicos. Espera-se que os resultados permitam discutir sobre sistemas de controle e eficiência nos gastos públicos com materiais e patrimônio.

PALAVRAS - CHAVE: Administração, Patrimônio Público, Coordenadores e Controle

PUBLIC GOODS MANAGEMENT IN THE HEALTH SECTOR OF MUNICIPALITY OF BARRA DO GARÇAS/MT

ABSTRACT: The public administration has several gaps, one of which is in the management of public resources, mainly with regard to the legal procedures for acquisitions or disposal. This work aims to evaluate the awareness of the coordinators of each sector, about the responsibility assumed by the public patrimony, when ascending the position with the Municipal Health Secretariat of the city of Barra do Garças / MT. The use of field research, directly with the coordinators, is essential to be close to the research object, enabling better perceptions and analysis of the existing controls. According to empirical analysis, it was possible to verify the constant changes in coordination, of the different sectors of the Secretariat and the lack of controls on the management of assets, which can lead to inefficiency in the control of public goods. One of the conclusions for this work is the need to

create a protocol that allows updating the registry and informing the coordinators about the responsibilities assumed in the act of occupying the position, with this, it would allow a more effective control over public goods. It is hoped that the results will make it possible to discuss control and efficiency systems in public spending on materials and patrimony.
KEYWORDS: Administration, Public Heritage, Coordinators and Control.

1 I INTRODUÇÃO

Na prática das estruturas das administrações públicas, os bens fazem parte da contabilidade, mas não são controlados por ela. A contabilidade não responde pelo patrimônio, meramente demonstra. Cada setor da administração pública é responsável pelo controle e manutenção do seu patrimônio.

Partindo desta premissa, este trabalho tem como estudo a área de saúde, mais especificamente o setor municipal de saúde de Barra do Garças, MT. A ideia central aqui desenvolvida parte do conhecimento do funcionamento do setor, o qual revela uma notável dificuldade de manutenção preventiva e corretiva do patrimônio público.

A falta de controles apropriados ou a inexistência de um sistema de avaliação de bens, no sentido de identificar as necessidades de manutenção, aliada à falta de setor responsável pelo controle e monitoramento das condições de uso dos materiais utilizados, pode dificultar as condições de trabalho dos servidores e o andamento dos atendimentos aos munícipes em qualquer setor ou área.

Em um cenário ideal, para solução desse problema, seria necessário desenvolver uma relação de controle dos itens em uso em cada setor (como: computadores, mesas, cadeiras, automóveis, equipamentos hospitalares, etc.), registrando o estado de conservação de cada um. Assim, é possível estar a par das condições de uso, para programação de manutenção e ou necessidade de novas adquisições, deixando sempre o patrimônio apto ao trabalho dos servidores.

Esse trabalho tem sua relevância, pois permitiria um planejamento de despesas, que faria parte do orçamento, proporcionando um monitoramento rigoroso dos bens que necessitam de manutenção dos que não tem mais condições de utilização (comunicando sobre estes considerados inservíveis ao setor de patrimônio do município, que se encarrega de dar baixa, recolhendo seu número de registro).

O presente trabalho tem como objetivo avaliar a conscientização dos coordenadores de cada setor sobre a responsabilidade assumida pelo patrimônio público do mesmo, quando da ascensão ao cargo. Visa também mostrar a real necessidade de um sistema de gerenciamento dos bens de patrimônio público no sistema de saúde de Barra do Garças/MT, de forma a facilitar a realização de um levantamento de todos os bens patrimoniais que fazem parte do setor assumido e o devido registro no setor de patrimônios da prefeitura.

2 I REFERENCIAL TEÓRICO

São diversas as definições para patrimônio, todas convergem a uma mesma linha de pensamento, sendo que uma serve de complemento a outra, sendo bens que estão disponíveis à coletividade e, não compreendem apenas bens físicos.

Segundo as Normas Brasileiras de Contabilidade:

> Patrimônio Público é o conjunto de direitos e bens, tangíveis ou intangíveis, onerados ou não, adquiridos formados, produzidos, recebidos, mantidos ou utilizados pelas entidades do setor público, que seja portador ou represente um fluxo de benefícios, presente ou futuros, inerente à prestação de serviços públicos ou a exploração econômica por entidades do setor público e suas obrigações. (Normas Brasileiras de Contabilidade, 2012, p.9)

Outra definição é Patrimônio Público está recolhida no Código Civil da seguinte forma: *"Art. 98. São públicos os bens do domínio nacional pertencentes às pessoas jurídicas de direito público interno; todos os outros são particulares, seja qual for a pessoa a que pertencerem" (Brasil, 2002).*

Uma breve consideração sobre a composição do Patrimônio Público é apresentada por Ávila *et al.*, (2013, p.14):

> - Bens – são coisas capazes de satisfazer uma necessidade e suscetíveis de avaliação econômica e podem ser destinados para: uso, troca ou venda.
>
> De acordo com o modelo de Balanço Previsto na Lei 4.320/64, dividem-se em:
>
> - Bens Móveis – aqueles que por natureza ou por destino podem ser removidos de um lugar para outro sem perda de sua forma ou substância Ex.: móveis e utensílios, semoventes, veículos, etc.
>
> - Bens Imóveis – são aqueles que não podem ser removidos de um lugar para outro sem perda de sua forma ou substância. Ex.:terras, edificações, fazendas, etc.
>
> - Bens de Natureza Industrial – são os bens móveis e imóveis aplicados em atividades produtivas industriais, agrícolas e pecuárias. Ex.: terras, edificações, móveis e utensílios, etc.
>
> - Bens em Processo de Aquisição – são aqueles bens que foram adquiridos, mas ainda não foram incorporados ao Patrimônio Público. Ex.: Construções em andamento, bens adquiridos e ainda não instalados.
>
> - Valores – são bens da entidade pública tais como: ações de sociedades ou companhias, títulos da dívida pública, joias, moedas e outros.
>
> Diversos – são bens que não foi possível em um dos itens anteriores.

O Art 99 do Código Civil define os três tipos de bens públicos existentes no Brasil: bem público de uso comum, bem público de uso especial e bem público dominical.

> Art. 99. São bens públicos:
>
> I - os de uso comum do povo, tais como rios, mares, estradas, ruas e praças;
>
> II - os de uso especial, tais como edifícios ou terrenos destinados a serviço ou estabelecimento da administração federal, estadual, territorial ou municipal, inclusive os de suas autarquias;
>
> III - os dominicais, que constituem o patrimônio das pessoas jurídicas de direito público, como objeto de direito pessoal, ou real, de cada uma dessas entidades.
>
> Parágrafo único. Não dispondo a lei em contrário, consideram-se dominicais os bens pertencentes às pessoas jurídicas de direito público a que se tenha dado estrutura de direito privado. (Brasil, 2002)

Com base no código civil, faz-se uma análise dos Bens Públicos. O bem público de uso especial tem seu destinatário determinável, podendo ser identificado. Os prédios públicos são grandes exemplos, tais como hospitais públicos, repartições públicas, universidades federais, entre outros. Não se deve utilizar o critério de pagamento para diferenciar bem público de uso comum e bem público de uso especial, pois ambos podem ser utilizados mediante cobrança de um preço público. (Brasil, 2002)

É sempre bom lembrar que a alienação dos bens públicos, em regra, deve respeitar as exigências do art 17 da Lei nº 8666/93, que impõe a necessidade de autorização legislativa, nos casos de alienação de um bem público imóvel, avaliação prévia, motivação e licitação na modalidade concorrência. (Brasil, 2002)

Segundo Ávila *et al.*, (2013), em decorrência da evolução das relações comerciais, os direitos e as obrigações foram acrescidos ao patrimônio. Com isso, o conceito de patrimônio foi ampliado, tornando-se o conjunto de bens, direitos e obrigações. *"E o Patrimônio Líquido é a diferença entre os valores positivos (bens mais direitos) menos os valores negativos (obrigações)".* (Ávila *et al.*, 2013, p. 14)

3 I MÉTODOS

Para o desenvolvimento do presente trabalho, fez-se a opção por pesquisar sobre a administração dos bens públicos na Secretaria Municipal de Saúde de Barra do Garças/ MT. Assim, o mesmo consta de uma análise da gestão atual do patrimônio público na referida Secretaria, e da elaboração, a partir dos problemas identificados, de sugestões para a melhoria do controle e gestão dos bens patrimoniais, por parte dos coordenadores

setoriais da mesma.

A utilização de uma pesquisa de campo, é fundamental para estar próximo do objeto de pesquisa, possibilitando melhores percepções e analises dos controles existentes.

Junto ao tema abordado, foi realizada uma pesquisa com servidores e usuários da Secretaria Municipal de Saúde de Barra do Garças/MT. Através dessa pesquisa, foi elaborado um questionário por meio do formulário da *Google,* contendo 9 perguntas abertas, e enviado para 42 coordenadores, e ao coordenador de patrimônio da administração geral do município.

Após o envio dos questionários, no dia 01 de setembro de 2020, aos participantes da pesquisa, foi estabelecido o prazo de 20 dias para a devolução. Ao final do mesmo, 26 participantes da pesquisa entregaram suas respostas. Os principais resultados da pesquisa estão apresentados a seguir.

4 I RESULTADOS

A falta de controle onera a Administração Pública por vários motivos, entre os quais se destacam a existência de bens sem manutenção preventiva e corretiva, a falta de um orçamento prévio sobre a necessidade de substituição de bens inservíveis, entre outros.

Além disso, existe uma grande probabilidade de alguns bens não serem encontrados, no caso de uma fiscalização pelo TCU (Tribunal de Contas da União), devido à falta de controle e do conhecimento de sua existência pelos responsáveis.

Conforme análise empírica, foi possível constatar a constante troca de coordenações, dos diferentes setores da Secretaria de Saúde, o que pode levar a ineficiência para se ter controle dos bens públicos.

A criação de um protocolo que permita atualizar o registro e informar aos coordenadores sobre as responsabilidades assumidas, no ato da ocupação do cargo, possibilitaria um controle mais efetivo sobre os bens públicos.

A partir dos resultados da pesquisa realizada com os coordenadores, obteve-se resposta dos representantes de diversos órgãos: UBS (Unidade Básica de Saúde), UPA (Unidade de Pronto Atendimento), HPS (Hospital de Pronto Socorro), CER (Centro Especializado em Reabilitação), CRRES (Centro de Referência Regional de Saúde), CAF (Central de Abastecimento Farmacêutico) e, CAPS (Centro de Atenção Psicossocial).

Os resultados obtidos vieram a confirmar o questionamento levantado pela pesquisa, ou seja, o grau de responsabilidade assumido pelos coordenadores em relação ao controle dos bens públicos do seu setor.

Pode-se observar que além de não ser realizado um inventário dos bens públicos, como mostra a Gráfico 1 abaixo, também não são passadas informações com relação aos procedimentos para o controle de manutenção e de transferência dos bens patrimoniais existente nos setores Gráfico 2.

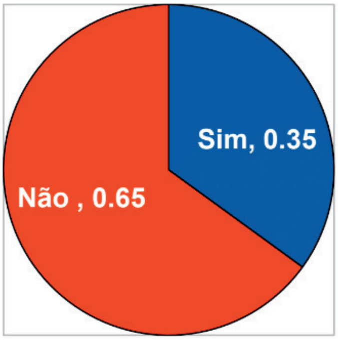


Gráfico 1 – Percentual de gestores que afirmaram ter sido feito o inventário de bens públicos no momento de sua ocupação do cargo.

Questão 1 – Ao assumir o cargo público que você ocupa, foi realizado o inventário dos bens públicos do seu setor?

Fonte – Dados da pesquisa, 2020

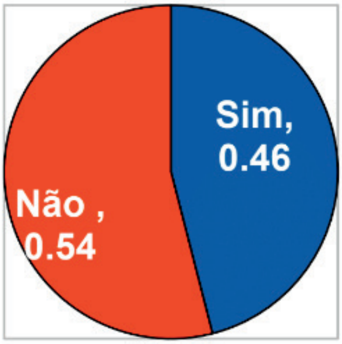


Gráfico 2 – Percentual de gestores que afirmaram ter conhecimento sobre todos os bens públicos existentes sob sua responsabilidade e que encontram-se em seu respectivo setor.

Questão 2 – Você tem conhecimento sobre todos os bens públicos existentes em seu setor e sob sua responsabilidade?

Fonte – Dados da pesquisa, 2020

Na Gráfico 3 demonstrado abaixo, pode-se observar que não é do conhecimento dos coordenadores, os bens públicos que estão registrados no setor de patrimônio referentes à sua área de administração. Os mesmos desconhecem que, além de terem conhecimento dos bens que atualmente fazem parte do seu setor, precisam também da informação do que está registrado no setor de patrimônio da administração do Município.

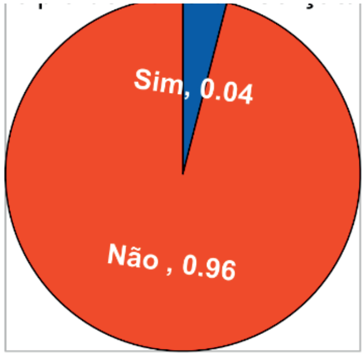


Gráfico 3 – Percentual de gestores que afirmaram ter conhecimento sobre todos os bens públicos pertencentes ao seu setor e que estão registrados no setor de patrimônio do Município de Barra do Garças/MT.

Questão 3 – Você tem conhecimento sobre todos os bens públicos registrados no setor de patrimônio do Município de Barra do Garças/MT?

Fonte – Dados da pesquisa, 2020

Ao serem questionados, sobre a existência de um protocolo para gestão do patrimônio público contribuiria para o melhor desempenho de sua função, os coordenadores foram unânimes em afirmar que sim, conforme mostrado no Gráfico 4.

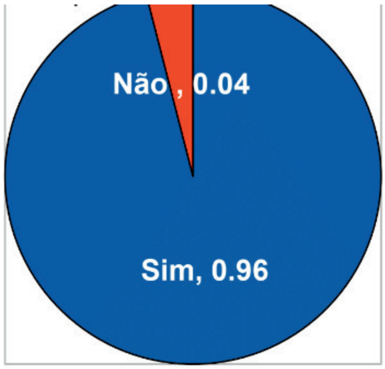


Gráfico 4 – Percentual de gestores que afirmaram que a criação de um protocolo quanto a gestão do patrimônio público o ajudaria a desempenhar melhor a sua função.

Questão 4 – Você acha que a criação de um protocolo quanto a gestão do patrimônio público o ajudaria a desempenhar melhor a sua função?

Fonte – Dados da pesquisa, 2020

Em geral, conforme identificado na pesquisa, os coordenadores pensam que os bens sob sua responsabilidade, são apenas aqueles que estão presentes fisicamente no

setor onde trabalham e coordenam, ou seja, desconhecem que no setor de registro de patrimônio, existem diversos bens registrados que já fizeram parte do setor, se tornaram inservíveis e não foram dada a devida baixa.

Estes resultados, valida a necessidade de um instrumento que venha a conscientizar e informar os servidores quanto à responsabilidade assumida no momento de sua nomeação para as funções de coordenação e chefia de setores.

5 I DISCUSSÃO

O estudo mostrou o desconhecimento sobre o controle do patrimônio, por parte dos coordenadores dos diversos setores da Secretaria Municipal de Saúde da cidade de Barra do Garças/MT.

A pesquisa mostra a necessidade de uma ferramenta, que deixe claro o compromisso assumido ao se tomar a frente de um setor público. A falta de informação onera a administração pública, uma vez que gestores não conscientes da responsabilidade com os bens que fazem parte do seu setor acabam por não cuidar do mesmo de forma adequada.

A inexistência de um protocolo de controle patrimonial, sobre os simples prazos de manutenção, muitos coordenadores orientam o seu descarte, deixando de cumprir o procedimento correto.

Procedimento apropriado para este caso, seria, o setor de patrimônio avaliar o bem, identifica como material inservível, retira a placa com o número de patrimônio, registra a baixa da listagem do setor deste bem e inseri este bem, na listagem de bens inservíveis, a cada final de ano, levasse esta relação para assinatura do prefeito e dada a devida homologação.

O resultado dessa pesquisa mostra que grande parte dos coordenadores têm pouca informação quanto a patrimônio. O questionário foi respondido de forma anônima, na informalidade com alguns coordenadores nota-se a dificuldade que se tem de tratar do assunto.

Dessa forma, torna-se necessária a realização de um projeto de conscientização, validação e controle de bens móveis da Secretaria Municipal de Saúde, pois fica comprovado que muitas vezes não é uma questão de descaso, mas sim falta de informação de que os materiais disponíveis para execução do trabalho são de inteira responsabilidade dos coordenadores dos setores. Como também, identificar a abrangência da responsabilidade de quem ocupa os cargos de coordenação e possíveis medidas de melhoria na gestão do patrimônio da Secretaria em cada um dos seus setores.

Se todas as movimentações de bens forem registradas, através de documentos, torna-se mais fácil a prestação de contas. E, materiais inservíveis, no momento em que não apresentarem mais condições de uso, o setor de patrimônio do município deverá ser acionado para a devida avaliação do bem, e se necessário registrar a baixa e descarte do

mesmo.

Ao analisar os resultados da pesquisa, evidencia-se a necessidade de elaboração de um protocolo que auxilie os coordenadores na execução de sua gestão. O mesmo viabilizaria a tomada de consciência das funções assumidas pelo gestor, suas responsabilidades relativas ao controle dos bens públicos, no sentido de se fazer previsões para manutenção e aquisição, através de um relatório anual de bens inservíveis (que precisam ser substituídos), aumento de demanda e necessidade de manutenção.

Esse relatório permitiria um cálculo e uma previsão de despesas para o ano seguinte, o que facilitaria a gestão, pois toda a despesa previamente calculada, lançada no orçamento passaria a fazer parte do plano de despesa anual.

6 | CONCLUSÃO

Conforme evidenciado na pesquisa, grande parte dos coordenadores deste setor não detém informações sobre o grau de responsabilidade as quais são expostos a partir do momento em que assumem o cargo.

A sugestão da criação de um protocolo, na forma de um manual de processos, a ser utilizado quando da troca de coordenadores, se torna importante para que aqueles que chegam para assumir o cargo tenham a devida noção das responsabilidades e funções que deverão exercer.

Este manual deverá conter os conceitos e competências relativos aos procedimentos sobre os processos de: ingresso, movimentação, utilização e baixa de todos os bens móveis pertencentes a secretaria, proporcionando assim maior rapidez e segurança na recuperação de informações gerenciais.

Assim sendo, acredita-se que o objetivo desse projeto se cumpriu, quando ao analisar as condições de uso e controle do patrimônio público da Secretaria Municipal de Saúde de Barra do Garças, constata-se a necessidade de um protocolo de conscientização dos gestores com relação às responsabilidades assumidas, ao tomarem posse do cargo de coordenação.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Carlos Alberto; BÄCHTOLD, Ciro e VIEIRA, Sérgio de Jesus. **Noções de Contabilidade Pública**. Rede e-Tec Brasil,Curitiba-PR, 2013.

BRASIL. Lei Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br> Acessado em 29 junho 2020.

BRASIL. Lei Federal. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dão Outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br> Acessado em 29 junho 2020.

BRASIL. Lei Federal. **Código Civil - Lei 10406/02**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10404.html> Acessado em 29 junho 2020.

__________<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10723576/artigo-99-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002> Acessado em 29 junho 2020.

NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE. **Contabilidade Aplicada ao Setor Público**. NBCs T16.1 a 16.11. Conselho Federal de Contabilidade, Brasília, 2012.

CAPÍTULO 6

EFICIÊNCIA NA EDUCAÇÃO: UMA ANÁLISE DO INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE

Data de aceite: 01/06/2021

Data de submissão: 08/03/2021

Fernando Rufino de Barros
Centro Universitário Unihorizontes
Belo Horizonte – MG
http://lattes.cnpq.br/9942185506743818

Hudson Fernandes Amaral
Centro Universitário Unihorizontes
Belo Horizonte – MG
http://lattes.cnpq.br/3459819354945294

RESUMO: O estudo tem como objetivo analisar a eficiência do IFFluminense nos anos de 2018 e 2019 utilizando o DEA-BCC/CCR em conjunto com Índice de Malmquist. Os resultados encontrados mostraram um escore expressivo de eficiência média em ambos modelos (92% CCR e 96% BCC). Das onze unidades avaliadas, apenas as DMU's 02, 06 e 11 atingiram a fronteira eficiente para todos os cenários, e, junto à DMU 08, também foram identificadas como *benchmarking* com maior frequência para os *campi* ineficientes. Outro resultado obtido foram as metas para os valores de saída que as DMU's deveriam alcançar, com apenas a DMU 01 apresentando maior projeção por ser a menos eficiente. Já a decomposição do fator de produtividade apontou perdas na mudança de tecnologia. Conclui-se que a instituição trabalha com um nível de eficiência relativamente alto, embora tenha que aprimorar sua capacidade de absorver as melhores práticas, e que as metas para as unidades fora da fronteira são factíveis de serem alcançadas.

PALAVRAS - CHAVE: Análise Envoltória de Dados, eficiência, IFFluminense.

EFFICIENCY IN EDUCATION: AN ANALYSIS OF THE INSTITUTO FEDERAL FLUMINENSE

ABSTRACT: The study aims to analyze the efficiency of IFFluminense in the years 2018 and 2019 using DEA-BCC/CCR in conjunction with Malmquist Index. The results found showed an expressive average efficiency score in both models (92% CCR and 96% BCC). Of the eleven units evaluated, only DMU's 02, 06 and 11 reached the efficient frontier for all scenarios, and, along with DMU 08, were also identified as the most frequent benchmark for inefficient campuses. Another result obtained were the targets for the output values that DMU's should reach, with only DMU 01 presenting a higher projection for being the least efficient. The decomposition of the productivity factor indicated losses in the change of technology. We conclude that the institution works with a relatively high level of efficiency, although it has to improve its ability to absorb the best practices, and that the goals for the units outside the frontier are feasible to be achieved.

KEYWORDS: Data Envelopment Analysis, efficiency, IFFluminense.

1 I INTRODUÇÃO

A educação possui um papel transformador para o indivíduo, conferindo-

lhe autonomia em seu modo de pensar, para que possa usufruir dessa independência na sociedade em que vive, contribuindo assim para sua formação enquanto cidadão e profissional, tornando-se os alicerces para sua sobrevivência. Neste sentido, uma maneira de diminuir as desigualdades econômicas e fortalecer a economia regional é por meio de investimentos na educação, ou seja, na qualificação da população, pois possibilita um aumento na produtividade tanto do capital humano como do capital físico (VIANA; LIMA, 2010).

O fator humano é um diferencial para manutenção das empresas frente às oscilações econômicas que o país está sujeito e no processo de globalização e inovação tecnológica. A educação superior possibilita impactos positivos no desenvolvimento econômico de um país, sendo as responsáveis por entregar à sociedade profissionais com qualificações aprimoradas para atender a estas demandas e avanços na economia, tecnologia e informação (RZĄDZIŃSKI; SWOROWSKA, 2016; CHERNOVA et al., 2017; LU; LAUX; ANTONY, 2017). No Brasil, a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) possibilitou o acesso à formação ampla e qualificada em diversos munícipios, gerando grandes ganhos à população.

Corroborando com o papel da educação pública no país e seu movimento de interiorização, o Instituto Federal Fluminense (IFFluminense) se encontra presente em doze municípios do estado do Rio de Janeiro (Norte Fluminense, região das Baixadas Litorâneas e Metropolitana), composto por doze *campi*, um Polo de Inovação, um Centro de Referência em Tecnologia, Informação e Comunicação na Educação, além da unidade de Formação de Cordeiro e da Reitoria como unidade administrativa. Até o primeiro semestre de 2020 a instituição reunia 15.666 estudantes, 1.665 servidores ativos, sendo 713 Técnico-administrativos em Educação e 952 docentes (IFF, 2020).

Esta importância faz aumentar a preocupação dos envolvidos quanto à eficiência das instituições de ensino, principalmente por seus recursos serem de origem pública. Por isso é necessário que o gestor tenha em mãos as informações pertinentes sobre o desempenho de sua unidade, além daquelas com similaridades na atuação e estrutura, principalmente em se tratando de instituições sem caráter competitivo. Esse processo de comparação, visando absorver as melhores práticas, é chamado de *benchmarking* e contribui para que os gestores possam definir suas estratégias com base naquelas que obtiveram êxito em suas atividades.

A educação possui insumos e produtos peculiares, sua eficiência não pode ser medida como nas demais organizações, que têm a missão de gerar lucros ou retornos tangíveis. Dessa forma, a Analise Envoltória de Dados (Data Envelopment Analysis - DEA) surgiu como uma ferramenta que possibilita uma análise de forma rápida, avaliando a eficiência relativa das unidades comparadas, visando a melhora no desempenho (VILELA; NAGANO; MERLO, 2007). A flexibilidade oferecida por este modelo possibilita uma multiplicidade de entradas e saídas, além de sua natureza não paramétrica permitindo que

diferentes DMU's (Decision Making Units – Unidades Tomadoras de Decisão) atribuam pesos diferentes a seus insumos e produtos, refletindo a diversidade de missões inerente à educação (JOHNES, 2020).

Muitos autores já se ocuparam deste objeto de pesquisa direcionando sua análise para Instituições de Ensino no Brasil. Meza e Tavares (2017) compararam os cursos de graduação da Universidade Federal Fluminense, Rodrigues (2017) para avaliar a eficiência da pós-graduação na Amazônia Legal, Cohen et al (2018) aplicaram em 56 universidades federais brasileiras. Quanto aos estudos voltados para a RFEPCT, Lorena e Campos (2015) realizaram a comparação entre 19 Institutos, Rodrigues et al. (2018) fizeram uma análise das unidades do CEFET-MG, e Santos e Pinto (2020) aplicaram nos *campi* do IFFarroupilha.

Tendo em vista os argumentos já expostos, é que se formula e norteia a questão deste estudo: qual a eficiência das unidades que compõem o IFFluminense nos períodos de 2018 e 2019? Este documento está estruturado da seguinte forma: a primeira seção com a introdução do tema; a segunda seção aborda o referencial teórico; já a terceira seção descreverá os procedimentos metodológicos; a quarta seção abordará a discussão dos resultados encontrados; por fim, a quinta seção trará as considerações finais.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Eficiência e Produtividade na Educação

Sander (1995) conceitua a eficiência como a capacidade da administração em produzir o máximo de resultados utilizando o mínimo de insumos possíveis, revelando sua dimensão econômica. Dessa forma, a definição de eficiência está relacionada à relação entre os resultados alcançados (produtos) por meio de uma determinada quantidade de recurso (insumo) com a quantidade máxima que a produção poderia ter alcançado utilizando estes mesmo recursos (TAVARES et al., 2017).

Mesmo que os conceitos acerca da eficiência e eficácia estejam mais frequentemente presentes em áreas como administração e economia (ALCANTARA, 2009), é importante ressaltar que são dimensões distintas, passíveis de serem evidenciadas, mas muito bem estruturadas, que tornam a gestão educacional um exemplo abrangente e capaz de superar desafios, pois a eficiência é inserida pela eficácia e ambas pela efetividade que, por fim, são integrados pela relevância (SANDER, 1995).

Os estudos voltados para a identificação da eficiência que a educação fornece se tornaram um desafio para os pesquisadores ao longo das décadas (JOHNES; PORTELA; THANASSOULIS, 2017). O fato das instituições de ensino possuírem uma relação mais complexa entre suas entradas e saídas quando comparadas às indústrias, faz com que a utilização de métodos para avaliação e diagnóstico devam ser adaptados às suas

especificidades (BARROS; HORA; MORAIS, 2020). Marginson (1991) classificou seus insumos (entradas) como os recursos utilizados para produzir a educação (carga horária de professores, prédios e terrenos, equipamentos, etc.), já os resultados, são os produtos entregues por ela (número de alunos formados, os serviços de assistência social oferecidos, etc.).

Neste sentido, ao realizar estudos visando analisar a eficiência na educação, é fundamental adequar o método utilizado a sua realidade, valendo-se de indicadores corretos conforme suas atividades estratégicas (BALABONIENĖ; VEČERSKIENĖ, 2014). Pois a preocupação a respeito da melhoria qualitativa da educação, presente na maioria dos países desenvolvidos ou em desenvolvimento (FERRER, 2008), reafirma essa necessidade.

2.2 Análise Envoltória de Dados - DEA

Os estudos sobre DEA tiveram como marco inicial os trabalhos de Farrell (1957), que utilizou a função de produção de forma segmentada para estimar a fronteira de produção. O autor afirma que a eficiência gerencial de uma empresa é composta pela eficiência técnica e a alocativa. Sob a sua concepção, a fronteira técnica alcançável (melhores práticas – *benchmarking*), refere-se à capacidade máxima de produção dos outputs (resultados) de uma empresa obtida por meio de inputs (entradas/insumos) fixos.

Já a eficiência alocativa, Farrell (1957) a descreveu como a capacidade que uma empresa possui de utilizar mais insumos para produzir resultados, dados os custos relativos fixos das tecnologias de produção. Assim, de acordo com seu modelo, a eficiência de uma unidade pode ser determinada pela distância entre o valor de saída observado e a fronteira eficiente, dessa forma uma unidade é considerada ineficiente se a relação entre seus outputs e inputs estiver abaixo da fronteira de melhores práticas.

Com base nestes estudos, Charnes, Cooper e Rhodes (1978) iniciaram o estudo com abordagem não paramétrica para análise de eficiência inputs e outputs variados. O modelo proposto, designado por CCR (iniciais de seus nomes), foi pensado para uma análise com retornos constantes de escala (CRS – Constant Returns to Scale). Posteriormente, este modelo foi expandido por Banker, Charnes e Cooper (1984) para incluir retornos variáveis de escala (VRS - Variable Returns to Scale), passando a chamar BCC, segundo os autores, este modelo considera situações de eficiência de produção com variação de escala e não assumindo proporcionalidade entre inputs e outputs. Dessa forma, torna-se mais benevolente quando comparado ao CCR, resultando em mais DMU's na fronteira de eficiência.

A fórmula do problema de programação fracionária em sua forma linear (1), onde a eficiência da DMU_0 analisada é representada por h_0; o input i e output j da DMU_k é representado por x_{ik} e y_{jk} respectivamente; v_i e u_j são os pesos atribuídos ao input i e output j; e u* é um fator de escala (BANKER; CHARNES; COOPER, 1984).

$$\max \; h_o = \sum_{j=1}^{m} u_j y_{jo} + u^*$$

sujeito a

$$\sum_{i=1}^{n} v_i x_{io} = 1 \qquad (1)$$

$$\sum_{j=1}^{m} u_j y_{jk} - \sum_{i=1}^{n} v_i x_{ik} \leq 0 \;, \quad k = 1,\ldots,s$$

$$u_j, v_i \geq 0 \quad \forall x, y$$

$$u^* \in \Re$$

3 I METODOLOGIA

A amostra inicial desta pesquisa foi composta pelas unidades pertencentes ao IFFluminense. Os dados foram coletados na Plataforma Nilo Peçanha, disponibilizada pelo Governo Federal, e no portal da própria instituição. Embora o DEA-BCC seja mais indicado ao setor público, que possui organizações operando com retornos crescentes ou decrescentes de escalas (PEÑA; GOMES, 2018), para possibilitar uma comparação entre os níveis de eficiência, serão aplicados ambos modelos com orientação a produtos. As variáveis utilizadas como input e output foram definidas conforme Tabela 1 e obedeceram a três critérios apontados pela literatura, conforme descritos a seguir:

1. Número total de variáveis, devendo a quantidade de DMU's ser pelo menos o dobro do número de inputs multiplicados pelos outputs (GOMES; MANGABEIRA; MELLO, 2005);

2. Método I-O Stepwise Exaustivo Completo, criado por Norman e Stoker (1991) e aprimorado por Lins e Moreira (1999);

3. Aplicação do escore padronizado (Z-teste) para identificar os outliers na amostra dos dados coletados, pois eles podem influenciar o resultado final (COELLI et al., 2005; SANTOS; CASA NOVA, 2005).

VARIÁVEL	FÓRMULA	TIPO
Titulação do Corpo Docente (TCD)	Média ponderada considerando os respectivos pesos: Graduação = 1; Aperfeiçoamento = 2; Especialização = 3; Mestrado = 4; Doutorado = 5	INPUT
Valor Total de Custeio (VTC)	Valor total executado no orçamento para despesas de custeio no campus.	INPUT
Total de Matrículas Equivalentes (TME)	Número total de matrículas-equivalentes no período.	OUTPUT
Eficiência Acadêmica (EA)	Relação entre "estudantes certificados" ou "com potencial de certificação" com a quantidade total de matrículas.	OUTPUT

Tabela 1: Variáveis e formas de cálculo

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Para a operacionalização do modelo, será utilizada a ferramenta DEAP versão 2.1 (COELLI, 1996) com auxílio de planilhas eletrônicas do Excel para apresentação dos resultados. O Índice de Malmquist, criado por Malmquist (1953), e demonstrado na Tabela 2, será aplicado para verificar a variação na eficiência ao longo dos períodos de 2018 a 2019.

Índice de Malmquist
$$M_0 = \left[\frac{D_0^t(x_0^{t+1}, y_0^{t+1})}{D_0^t(x_0^t, y_0^t)} \frac{D_0^{t+1}(x_0^{t+1}, y_0^{t+1})}{D_0^{t+1}(x_0^t, y_0^t)} \right]^{1/2}$$
Onde: $D_0^t(x_0^t, y_0^t)$ refere-se à medida de eficiência técnica da DMU_0 no período t, obtida com as observações de todas as DMU no período t. $D_0^{t+1}(x_0^{t+1}, y_0^{t+1})$ refere-se à medida de eficiência técnica da DMU_0 no período t+1, obtida com as observações de todas as DMU no período t+1. $D_0^t(x_0^{t+1}, y_0^{t+1})$ refere-se à medida de eficiência técnica da DMU_0 obtida ao substituir os dados da DMU_0 no período t por aqueles do período t+1, desde que as observações das demais DMU tenham sido realizadas no período t. $D_0^{t+1}(x_0^t, y_0^t)$ refere-se à medida de eficiência técnica da DMU_0 obtida ao substituir os dados da DMU_0 no período t+1 por aqueles do período t, desde que as observações das demais DMU tenham sido realizadas no período t+1.

Tabela 2: Apresentação do Índice de Malmquist

Fonte: Adaptado de Lobo *et al.* (2009).

4 | DISCUSSÃO E ANÁLISE

Após a coleta dos dados e validação por meio dos critérios estabelecidos, foram excluídas da amostra as unidades Reitoria, Polo de Inovação, Centro de Referência, Unidade de Formação de Cordeiro e Campus Itaboraí. Os resultados obtidos dos escores de eficiência para os modelos DEA-CCR e DEA-BCC nos períodos analisados estão apresentados na Tabela 3.

Nº	DMU	2018		2019	
		CCR	BCC	CCR	BCC
01	Campus Avançado Cambuci	69,00%	76,00%	71,00%	78,10%
02	**Campus Avançado Marica**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
03	Campus Avançado São João da Barra	70,20%	**100%**	85,70%	**100%**
04	Campus Bom Jesus de Itabapoana	75,60%	81,80%	89,80%	97,30%
05	Campus Cabo Frio	85,10%	85,20%	95,00%	95,20%
06	**Campus Campos Centro**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
07	Campus Campos Guarus	**100%**	**100%**	98,30%	98,50%
08	Campus Itaperuna	66,60%	77,60%	**100%**	**100%**
09	Campus Macaé	88,20%	95,00%	88,40%	89,30%
10	Campus Quissamã	85,40%	**100%**	83,90%	97,70%
11	**Campus Santo Antônio de Pádua**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
MÉDIA		85,50%	92,30%	92,00%	96,00%

Tabela 3: Escores de eficiência técnica CCR-BCC

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

É possível verificar que somente as DMU's 02, 06 e 11 alcançaram a fronteira eficiente para ambos modelos, já a DMU 03 foi considerada eficiente para os dois períodos apenas no cenário com retornos variáveis de escala. Apenas a DMU 01 apresentou resultados abaixo de 80% em ambos modelos e períodos, demonstrando pequena evolução e seus resultados. Quanto ao resultado médio da instituição, pode-se considerar como eficiente, pois está operando apenas 8% (CCR) e 4% (BCC) abaixo da produção ideal. Embora as demais DMU's estejam com índices acima 80%, é importante analisar o impacto que elas causam na instituição tendo em vista seu porte, ou seja, ao operar com 89,30% da capacidade (DMU 09 – BCC, por exemplo), qual é o consumo de insumos exigido em relação àquela menos eficiente.

A Tabela 4 mostra quais unidades são as principais DMU's consideradas como *benchmarking* para aquelas que não atingiram o escore máximo de eficiência no modelo BCC.

Nº	DMU	*BENCHMARKING*					
		2018			2019		
01	Campus Avançado Cambuci	DMU 02	DMU 11	-	DMU 02		-
04	Campus Bom Jesus de Itabapoana	DMU 06	DMU 11	-	DMU 06	DMU 02	-
05	Campus Cabo Frio	DMU 11	DMU 07	-	DMU 08	DMU 02	-
07	Campus Campos Guarus	-	-	-	DMU 08	DMU 06	DMU 02
08	Campus Itaperuna	DMU 06	DMU 07	DMU 10	-	-	-
09	Campus Macaé	DMU 07	DMU 10	-	DMU 06	DMU 02	DMU 03
10	Campus Quissamã	-	-	-	DMU 02	DMU 03	DMU 11

Tabela 4: Relação das unidades *benchmarking* para o modelo BCC

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Apesar das DMU's 07 e 11 configurarem mais vezes como benchmarking para o ano de 2018, em 2019 as DMU's 02 e 06 se destacaram das demais. A ausência da DMU 07 se dá ao fato de não ter alcançado a fronteira eficiente em 2019. Esta análise é importante, pois auxilia os gestores na tomada de decisão, contribuindo para o crescimento e evolução de sua unidade (ZHU, 2015), embora seja necessário ressaltar que as peculiaridades de cada unidade devem ser consideradas antes de qualquer ação corretiva, principalmente quando se tratam de DMU's em localizações e realidades geográficas distintas.

Tendo em vista que o modelo BCC foi utilizado com orientação para os outputs, a Tabela 5 apresenta os percentuais definidos como alvos de cada DMU, ou seja, qual acréscimo nos resultados poderia ser alcançado com os mesmos insumos empregados.

Nº	DMU	PERCENTUAL DE PROJEÇÃO DOS OUTPUTS			
		2018		2019	
		TME	EA	TME	EA
1	CAMPUS AVANÇADO CAMBUCI	63%	32%	28,08%	28,13%
4	CAMPUS BOM JESUS DE ITABAPOANA	22%	22%	2,77%	2,70%
5	CAMPUS CABO FRIO	17%	17%	4,97%	5,03%
7	CAMPUS CAMPOS GUARUS	-	-	1,48%	1,49%
8	CAMPUS ITAPERUNA	29%	45%	-	-
9	CAMPUS MACAE	5%	14%	11,93%	12,01%
10	CAMPUS QUISSAMA	-	-	2,31%	2,46%

Tabela 5: Projeção de metas para os resultados do modelo BCC

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Analisando este cenário é possível perceber que a DMU 01, por ser considerada a unidade menos eficiente, possui a maior projeção de meta para ambos os períodos e a DMU 08 para o ano de 2018. As demais unidades apresentam percentuais menores, no entanto, devem ser avaliadas quanto às variações de um período para outro e os impactos que as ações corretivas teriam nos insumos utilizados.

A Tabela 6 apresenta o Índice de Malmquist como forma de identificar quais fatores de eficiência influenciaram no aumento da produtividade total das DMU's para os períodos analisados.

DMU	EFF	TECH	TFP		DMU	EFF	TECH	TFP
DMU 01	102,9%	111,7%	115%		DMU 07	98,3%	88,2%	86,7%
DMU 02	100%	101,8%	101,8%		DMU 08	150,1%	87,6%	131,6%
DMU 03	121,9%	99,4%	121,1%		DMU 09	100,2%	90,9%	91,1%
DMU 04	118,8%	90,8%	107,8%		DMU 10	98,3%	95,8%	94,2%
DMU 05	111,6%	88,5%	98,8%		DMU 11	100%	88,9%	88,9%
DMU 06	100%	100,3%	100,3%		**Média**	108,4%	94,6%	102,5%

Tabela 6: Resultados o Índice de produtividade de Malmquist

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Verifica-se que cinco DMU's demonstraram decréscimo em sua produtividade total, com destaque para a DMU 11 que, mesmo sendo eficiente em ambos os períodos, apresentando grande perda na produtividade, sendo diretamente impactada pelo componente TECH. Este componente apresentou decréscimo em oito DMU's, refletindo na média da instituição. Como destaque positivo, tem-se as DMU's 03 e 08 que obtiveram ganhos expressivos no componente de eficiência técnica, possibilitando aumento em sua produtividade total para os períodos.

Numa visão geral da instituição, os resultados indicam um pequeno crescimento nos níveis de produtividade de 2018 para 2019, sendo apenas de 2,5% na relação produto/insumo. Este índice foi impactado pela variação tecnológica abaixo do esperado, com uma involução de 5,4%. O TECH corresponde à capacidade das DMU's ineficientes em incorporar as técnicas e conhecimentos daquelas que atingiram o nível máximo de eficiência, com o objetivo de aumentar seus níveis de produtividade, em inglês é chamado de *catching-up,* colocar o papo em dia em português.

5 | CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou uma contribuição da Análise Envoltória de Dados à Educação, analisando a eficiência das unidades pertencentes ao Instituto Federal Fluminense nos períodos de 2018 e 2019. De acordo com os resultados alcançados, foi

possível identificar quais *campi* conseguiram atingir o escore máximo de eficiência na relação de suas entradas e resultados alcançados.

Das onze unidades, cinco delas foram consideradas eficientes em ambos os períodos para o modelo BCC: DMU 02, DMU 03, DMU 06, DMU 08 e DMU 11. Já para o modelo CCR apenas as DMU's 02, 06 e 11 obtiveram este resultado, confirmando que este modelo é mais rigoroso ao analisar as unidades em relação ao BCC, uma vez que em nenhum dos resultados houve eficiência para o modelo CCR sem que tenha ocorrido também para o BCC, já o contrário não aconteceu. A média geral ficou em 92% no CCR e 96% no BCC, o que mostra um bom desempenho do IFFluminense.

Quanto as DMU's consideradas *benchmarking*, destacam-se as DMU's 02, 06 e 11 como as de maior recorrência para os períodos analisados, sinalizando aos demais gestores possíveis fontes de boas práticas para estudo e adaptação de ações. Possibilita visualizar quais valores máximos de resultados poderiam ser entregues mantendo as mesmas entradas, ou seja, com a mesma titulação do seu corpo docente e despesas de custeio, a unidade poderia ter maior eficiência acadêmica e/ou atender um número maior de alunos matriculados.

Outro achado importante deste estudo para a tomada de decisão é a projeção dos outputs, indicando quais metas podem ser alcançadas sem acréscimo dos inputs. A DMU 01, com o menor escore de eficiência, resultou na maior projeção de meta para as variáveis no período de 2019, em média 28% de acréscimo tanto para o número total de matrículas equivalentes e na eficiência acadêmica. Quanto ao Índice de Malmquist, apesar da instituição apresentar aumento no nível da produtividade total, é importante aprimorar sua capacidade de implementar as melhores práticas dentro de sua rede.

Os resultados obtidos neste estudo contribuem para a literatura sobre a análise da eficiência na educação utilizando métodos não paramétricos, além de possibilitar informações a serem utilizadas pela instituição para análise e projeção de ações, entretanto, é necessário examinar de forma mais detalhada a real situação de cada unidade isoladamente, para um diagnóstico mais próximo da realidade. Uma limitação deste estudo foi a impossibilidade de utilizar dados de 2020 devido ao contexto pandêmico vivido em todo o mundo, enviesando os dados deste período, uma vez que as instituições tiveram suas operações impactadas diretamente. Como sugestão de estudos futuros, sugere-se uma comparação com demais instituições públicas para uma análise externa.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, C. M. Os princípios constitucionais da eficiência e eficácia da administração pública: estudo comparativo Brasil e Espanha. **REVISTA DA ACADEMIA BRASILEIRA DE DIREITO CONSTITUCIONAL**, v. 1, n. 1, p. 24–49, 15 dez. 2009.

BALABONIENĖ, I.; VEČERSKIENĖ, G. The Peculiarities of Performance Measurement in Universities. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 156, p. 605–611, nov. 2014.

BANKER, R. D.; CHARNES, A.; COOPER, W. W. Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. **Management Science**, v. 30, n. 9, p. 1078–1092, set. 1984.

BARROS, F. R. DE; HORA, H. R. M. DA; MORAIS, A. S. C. **Eficiência nas Instituições de Ensino Superior: um estudo bibliométrico**. Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. **Anais**... In: XXII ENGEMA. São Paulo (SP): USP, 24 nov. 2020Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/22/anais/arquivos/232.pdf>

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. Measuring the efficiency of decision making units. **European Journal of Operational Research**, v. 2, n. 6, p. 429–444, nov. 1978.

CHERNOVA, E. et al. Higher Education Funding Models and Institutional Effectiveness: Empirical Research of European Experience and Russian Trends. **Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow**, n. 3, p. 37–82, 2017.

COELLI, T. A Guide to DEAP Version 2.1: A Data Envelopment Analysis (Computer) Program. **CEPA Working Papers**, p. 49, 1996.

COELLI, T. J. et al. **An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis**. 2. ed. New York: Springer US, 2005.

COHEN, M. DE LOS A. M.; PAIXÃO, A. N.; OLIVEIRA, N. M. EFICIÊNCIA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRA: UMA APLICAÇÃO DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS. **Informe GEPEC**, v. 22, n. 1, p. 133–149, 3 jul. 2018.

FARRELL, M. J. The Measurement of Productive Efficiency. **Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)**, v. 120, n. 3, p. 253, 1957.

FERRER, A. T. Evaluación y cambio de los sistemas educativos: la interacción que hace falta. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 16, n. 59, p. 275–296, jun. 2008.

FURTADO, L. L.; CAMPOS, G. M. **Eficiência Técnica dos Institutos Federais de Educação, Ciência E Tecnologia**. Controladoria e Contabilidade no Século XXI. **Anais**... In: XV CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. São Paulo: 2015Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos152015/101.pdf>

GOMES, E. G.; MANGABEIRA, J. A. DE C.; MELLO, J. C. C. B. S. DE. Análise de envoltória de dados para avaliação de eficiência e caracterização de tipologias em agricultura: um estudo de caso. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 43, n. 4, p. 607–631, dez. 2005.

IFF. **Conheça o IFF**. Disponível em: <http://portal1.iff.edu.br/conheca-o-iffluminense/conheca-o-iffluminense>. Acesso em: 2 mar. 2021.

JOHNES, G. Chapter 35 - Economic approaches to school efficiency. In: BRADLEY, S.; GREEN, C. (Eds.). . **The Economics of Education (Second Edition)**. [s.l.] Academic Press, 2020. p. 479–489.

JOHNES, J.; PORTELA, M.; THANASSOULIS, E. Efficiency in education. **Journal of the Operational Research Society**, v. 68, n. 4, p. 331–338, abr. 2017.

LINS, M. P. E.; MOREIRA, M. C. B. Método I-O Stepwise para Seleção de Variáveis em Modelos de Análise Envoltória de Dados. **Pesquisa Operacional**, n. 19, p. 39–50, 1999.

LOBO, M. S. C. et al. Impacto da reforma de financiamento de hospitais de ensino no Brasil. **Revista de Saúde Pública**, v. 43, n. 3, p. 437–445, jun. 2009.

LU, J.; LAUX, C.; ANTONY, J. Lean Six Sigma leadership in higher education institutions. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 66, n. 5, p. 638–650, 12 jun. 2017.

MALMQUIST, S. Index numbers and indifference surfaces. **Trabajos de Estadistica**, v. 4, n. 2, p. 209–242, jun. 1953.

MARGINSON, S. Productivity and Efficiency in Education. **Australian Journal of Education**, v. 35, n. 2, p. 201–214, ago. 1991.

NORMAN, M.; STOKER, B. **Data Envelopment Analysis: The Assessment of Performance**. 1st Edition ed. Chichester ; New York: Wiley, 1991.

RODRIGUES, A. DE C.; DE MUYLDER, C. F.; GONTIJO, T. S. Eficiência das unidades do CEFET-MG: uma avaliação por data envelopment analysis. **ForScience: revista científica do IFMG, Formiga**, v. 6, n. 3, p. 18, dez. 2018.

RODRIGUES, W. Análise envoltória de dados para avaliação da eficiência da pós-graduação na Amazônia Legal brasileira. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 14, 30 ago. 2017.

RZĄDZIŃSKI, L.; SWOROWSKA, A. Parametric and Non Parametric Methods for Efficiency Assessment of State Higher Vocational Schools in 2009-2011. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 4, n. 1, p. 95–112, 2016.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: Construção e Reconstrução do Conhecimento**. 1. ed. São Paulo: Autores Associados, 1995.

SANTOS, A. DOS; CASA NOVA, S. P. DE C. Proposta de um modelo estruturado de análise de demonstrações contábeis. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, jun. 2005.

SANTOS, J. P. P. DOS; PINTO, N. G. M. Análise Envoltória de Dados: Um comparativo entre as eficiências dos campi do Instituto Federal Farroupilha. In: ANTONIO GASPARETTO JÚNIOR; JÚLIO CÂNDIDO DE MEIRELLES JÚNIOR (Eds.). . **Diálogo e Debates sobre Administração Pública no Brasil**. 1. ed. [s.l.] Atena Editora, 2020. p. 84–104.

TAVARES, R. S. et al. **Aplicação da metodologia DEA na avaliação de eficiência de bibliotecas universitárias de uma Instituição Federal de Ensino Superior.** XLIX Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional. **Anais**...Blumenau-SC: ago. 2017

TAVARES, R. S.; MEZA, L. A. Use of data envelopment analysis for the evaluation of efficiency in undergraduate courses: A case study at a brazilian higher education institution. **Espacios**, v. 38, n. 20, 2017.

VIANA, G.; LIMA, J. F. DE. Capital humano e crescimento econômico. **Interações (Campo Grande)**, v. 11, n. 2, p. 137–148, dez. 2010.

VILELA, D. L.; NAGANO, M. S.; MERLO, E. M. Aplicação da análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. spe2, p. 99–120, 2007.

ZHU, J. **Quantitative models for performance evaluation and benchmarking: data envelopment analysis with spreadsheets**. 3. ed. Cham: Springer, 2015.

CAPÍTULO 7

TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICS) EM SALA DE AULA: UM ESTUDO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DO NOROESTE FLUMINENSE

Data de aceite: 01/06/2021
Data de submissão: 08/03/2021

Josélia Rita da Silva
Instituto Federal Fluminense - Campus Itaperuna
Guaçuí-ES
http://lattes.cnpq.br/7293112312856019

Ana Flávia Bovi Badaró
Psicóloga
Varre-Sai - RJ
http://lattes.cnpq.br/2388285801400917

Gabriela de Souza Paula
Psicóloga
Palma - MG
http://lattes.cnpq.br/0595835886189708

RESUMO: A Era tecnológica que se configura nos dias atuais proporcionou mudanças significativas na vida em sociedade e em suas formas de interação em todas as esferas, sendo a escola uma delas. O presente estudo surge da necessidade de compreender a relação dos docentes com as TICs, avaliando sua extensão, presença e formas de uso em sala de aula. Para tanto, foi realizada uma investigação com professores da rede municipal de ensino de uma escola do Noroeste Fluminense através de pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo por meio de questionário eletrônico. Os resultados indicaram que as TICs estão presentes na sala de aula, porém ainda pouco frequente e integrada o que realça as barreiras enfrentadas nesse processo e evidencia a necessidade de capacitação dos professores para mediação desta relação. Conclui-se assim que o sucesso da utilização de tecnologias em sala de aula, dentre outros fatores, centra-se na relação entre o docente e as inovações no processo de ensino aprendizagem.

PALAVRAS - CHAVE: Tecnologia. TICs. Relação docente.

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES (ICTS) IN THE CLASSROOM: A STUDY AT A MUNICIPAL SCHOOL FROM NORTHWEST OF RIO DE JANEIRO

ABSTRACT: The technological Age that is configured today has brought about significant changes in society life and its forms of interaction in all spheres, school is also one of them. The present study arises from the need to understand the relationship between teachers and ICTs, assessing their extent, presence and forms of use in classroom. Therefore, an investigation was carried out with teachers from a municipal school of the Northwest of Rio de Janeiro using qualitative and quantitative methods through an electronic questionnaire. The results indicated that ICTs are present in the classroom, however they are still infrequent and not integrated, which highlights the barriers faced in this process and the need for teacher training to mediate this relationship. It is concluded that the successful use of technologies in the classroom, among other factors, focuses on the relationship between the teacher and the innovations in the teaching-learning process.

KEYWORDS: Technology. ICT's. Teacher relationship.

1 I INTRODUÇÃO

É inegável que estamos vivendo na era digital, em um mundo totalmente globalizado que propicia intervenções tecnológicas na vida das pessoas. O acesso à informação nunca esteve mais amplo e acessível, o que possibilita um contato direto com ferramentas e aparelhos tecnológicos.

A sala de aula por sua vez, também recebe a influência deste tempo, na medida em que se capacita com novos instrumentos tecnológicos seja com ***tablets**, **notebooks*** ou o próprio celular dos alunos. Isso faz com que meios convencionais de ensino agora precisem ser atualizados a fim de acompanhar toda essa mudança.

Pinto (2004) ressalta o surgimento da aplicação das Tecnologias da Informação e Comunicação na educação devido às novas maneiras de organização da sociedade, reconhecendo que sob o ponto de vista histórico, passamos de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento.

Dessa forma, é visto por muitos profissionais da área da educação que cada vez mais os processos que envolvem a sala de aula e seus atores vêm sofrendo mudanças que estão ligadas à vida em sociedade de modo geral. Então, torna-se relevante utilizar a tecnologia dentro deste contexto como forma inovadora e atrativa de ensino e aprendizagem dos alunos.

Acreditar na tecnologia como ferramenta chave na obtenção de ensino e aprendizagem significativos, é dar um grande passo não mais para o futuro, mas para o presente. Nessa perspectiva, levantou-se a seguinte questão: Como o uso das tecnologias digitais está inserido na atuação do professor nos processos da sala de aula?

Diante disso, esse estudo teve como objetivo analisar a presença e efetividade das TICs nos processos educativos de uma escola pública de ensino fundamental. Ainda buscou como objetivos específicos: 1) investigar a apropriação das tecnologias de informação e comunicação em sala de aula; 2) compreender como está estabelecido o relacionamento do professor com as TICs; e 3) identificar barreiras e potencialidades na utilização das TICs pelos docentes.

Entende-se que estudar a realidade das TICs no âmbito escolar através de seu relacionamento com a atuação docente se torna relevante ao fomentar uma série de reflexões sobre o assunto. Dentre elas, a identificação da necessidade de novas formas de atuação, como por exemplo, a ampliação do repertório pedagógico de maneira rica e envolvente aproximando-o do atual contexto tecnológico social. Ainda, diagnosticar as condições tecnológicas estruturais da escola, o que se faz primordial para que ocorra a sua inserção na vida escolar, tanto em relação à aquisição e manutenção quanto na funcionalidade de tal.

Por fim, e de forma particular a este estudo, avaliar a presença das TICs neste cenário implica tornar palpável as necessidades de suporte que os professores podem apresentar em relação à sua utilização, propiciando uma avaliação para o delinear de estratégias de ação, o que permite a atualização e inovação da escola e seus componentes a fim de se adaptarem ao atual formato social.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Com a ascensão das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na sociedade em geral, ressalta-se sua valiosa contribuição no confronto aos atuais desafios da educação, tanto na redução das barreiras físicas, de espaço e tempo, quanto pelas infinitas possibilidades de compartilhamento de conhecimento e interação.

De acordo com Dorigoni e Silva (2012, p. 3):

> O avanço tecnológico se colocou presente em todos os setores da vida social, e na educação não poderia ser diferente, pois o impacto desse avanço se efetiva como processo social atingindo todas as instituições, invadindo a vida do homem no interior de sua casa, na rua onde mora, nas salas de aulas com os alunos, etc. Desta forma, os aparelhos tecnológicos dirigem suas atividades e condicionam seu pensar, seu agir, seu sentir, seu raciocínio e sua relação com as pessoas.

Em razão disso, alguns autores como Souza, Pinel e Melo (2018) apontam a necessidade que a escola tem de se reorganizar partindo do pressuposto que essas intervenções sociais refletem na vida escolar e demandam adaptação em tempo real. Assim, todas as instituições de ensino, devem estar conscientes de que as tecnologias de informação e comunicação mudam e influenciam os processos de ensino e aprendizagem. Uma vez que o aluno já não é mais o mesmo que se interessa por quadro negro e giz, ou realiza pesquisas em livros e enciclopédias (VALENTE, 2018).

Oliveira, *et al*, (2018, p. 08) ratificam que:

> desse modo, na educação formal, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) também aparecem como um recurso no processo de aprendizagem interativa. Elas apresentam forte potencial para contribuir no processo de construção do conhecimento. Muitos dos recursos dados pelas tecnologias digitais (*laptops, tablets* , celulares, computadores, lousas digitais, plataformas pedagógicas, entre outros) já se encontram disponíveis nas escolas, visando potencializar os processos comunicacionais e interativos. Permitem, nesse novo contexto da sociedade do conhecimento, articular situações globais e locais, que antes estavam praticamente restritas ao livro didático.

O conceito de Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs, está ligado a uma gama de recursos tecnológicos, que são usados de forma integrada, sendo assim, para acessar, reunir, distribuir e partilhar comunicações (OLIVEIRA, *et al., apud* Souza 2011).

Elas criam uma nova forma de linguagem e interação social que influenciam o trabalho e a aprendizagem, mas, deve estar alinhada às novas demandas como o espaço de aprendizagem. (ALEMEIDA; VALENTE, 2016).

De acordo com o INEP (2018), o Brasil contava com 181.939 escolas de educação básica, sendo a rede municipal responsável por aproximadamente dois terços deste número. Na rede municipal os laboratórios de informática estão presentes em 64,4% delas e o acesso à internet em 85,9%. Entretanto a instrumentalização das escolas visando à inclusão digital se sobrepõe ao objetivo primordial de tais políticas públicas, a qualidade da educação.

Isso reflete no empobrecimento do processo de apropriação das TICs na educação, que vai na contramão da discussão sobre as questões pedagógicas e suas tendências. O que resulta na disseminação de uma prática descontextualizada e suprimida do trabalho docente e da aprendizagem, além da mínima participação ativa de professores e alunos, atores do processo.

Bento e Belchior (2017) ilustram que professores que já estavam acostumados com um modelo de realização de trabalho, se deparam com novidades lançadas pelas novas tecnologias, e mais ainda de como utilizar tais ferramentas dentro do ambiente escolar.

Em conformidade, Dupret (2011) acrescenta que a formação de referência técnico/tradicional dos professores nesse processo raso de utilização de tecnologias na educação desvalorizam suas vivências e conhecimentos construídos no exercício de sua *práxis*, o que não favorece mudanças significativas no contexto da apropriação tecnológica das TICs na educação.

Assim, a integração das TICs deve ser efetivada "não como um fim em si mesmo, mas como uma oportunidade de repensar e aprimorar os processos de ensino-aprendizagem" (ESPÍNDOLA; STRUCHINER; GIANNELLA, 2010, p. 90), destacando também, o protagonismo do professor em função da ressignificação de tecnologias em razão de suas necessidades, visões e práticas.

Nessa perspectiva, para compreender o professor como protagonista no processo educativo é necessário chamar atenção para a transformação de seu papel que se torna muito mais amplo diante de tantas inovações e modificações no modo de ensinar.

> Atualmente o professor não é um mero propagador de conhecimento, mas ambos (aluno e professor) são parceiros de ensino e aprendizagem. (...) O professor é desafiado a conhecer seu aluno, não é mais apenas aprendiz de conteúdo, mas de indivíduo, para que possa respeitar os diferentes estilos e ritmos de aprendizagem, temos uma situação que não é mais o professor o único a planejar as aulas para os alunos executar, e sim ambos trabalham em busca da aprendizagem, cada qual atuando segundo seu papel e nível de desenvolvimento (RAMOS, 2018, n.p).

Britto e Pereira (2018) acrescentam que em decorrência da evolução midiática que propicia destreza na comunicação, na produção e na aquisição de conhecimento, gera um

aumento cada vez maior da influência tecnológica no comportamento, formas de pensar e de se relacionar que atingem a educação também nas salas de aula como no desenvolvimento de novas formas de comunicação, na mudança de interesses, comportamentos e formas de se relacionar dos estudantes que estão muito mais envolvidos com a tecnologia do que muitos professores, causando, por vezes, um choque de interesses e expectativas entre educando e educador.

Tudo isso, assim como para Bento e Belchior (2017), enfatiza a importância do uso da tecnologia como ferramenta, uma vez que é necessário envolver toda esta geração conectada considerando também que o currículo escolar deve abranger as dimensões da sociedade. Ainda porque, de acordo com Moran (2015) os meios tradicionais que eram usados há anos atrás quando o acesso à informação era difícil já não fazem o menor sentido.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 A unidade estudada

Uma Escola Municipal do Noroeste Fluminense foi escolhida como objeto para o presente estudo. Fundada em 1992 sob a responsabilidade da esfera estadual, e mais tarde em 1995 foi municipalizada. Situada na área urbana da cidade, atende aproximadamente 40% dos alunos matriculados na rede municipal de diversas regiões do município e oriundos de diferentes situações econômicas e sociais. Atualmente, a escola possui 518 alunos divididos em dois turnos do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental, e possui 66 funcionários entre professores, serventes e monitores.

3.2 Abordagem e métodos

Nesta pesquisa optou-se pela utilização de uma abordagem quantitativa e qualitativa, tomando como premissa que métodos elaborados a partir de técnicas mistas de pesquisa podem permitir um melhor diagnóstico da realidade que se quer estudar, em conformidade com Lakatos e Marconi (2009).

Foi elaborado um questionário contendo 16 perguntas, sendo 15 questões fechadas e 01 aberta para livre manifestação do respondente[1]. As questões propostas visaram avaliar a utilização de tecnologias na escola pelos docentes.

O questionário foi disponibilizado através da ferramenta de formulários do ***Google***, ***google forms****,* visto o atual cenário de saúde pública no Brasil que impede a pesquisa de ser realizada presencialmente[2].

O questionário foi encaminhado por meio do aplicativo de mensagens ***WhatsApp*** à coordenadora pedagógica da rede municipal que, posteriormente, realizou o envio aos

1 Disponível em: https://docs.google.com/forms/.

2 A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de abril e maio, período caracterizado por isolamento social devido à pandemia de COVID-19.

professores em um grupo específico da escola no aplicativo de mensagens mencionado. Cumpre destacar que foi previamente acordado com a Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC) do Município de Varre-Sai, por contato telefônico, onde se obteve autorização para submissão da pesquisa da maneira descrita acima.

Do total de 36 professores atuantes na sala de aula da escola supracitada, obteve-se retorno de 24 questionários. Os respondentes não foram identificados, respeitando seu anonimato e registrando-se apenas o endereço de ***e-mail*** para fins de fidedignidade do estudo.

Os dados obtidos foram submetidos à técnica de observação direta extensiva que conta com a descrição sistemática objetiva quantitativa e qualitativa do conteúdo para apresentação em tabelas e gráficos para melhor compreensão e discussão dos resultados.

A pesquisa possui como limitação metodológica o estudo de uma única escola, o que não possibilita o efeito comparativo entre outras instituições e até mesmo redes de ensino diversas. Todavia, apresenta uma contribuição ao buscar compreender essa realidade, sem pretensão de generalizar seus resultados.

4 I RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre a composição dos participantes do estudo 75% são mulheres e 25% homens, com uma média de idade geral de 39,58 (Min: 24 e Max: 52). A maioria dos professores exerce a profissão há mais de 15 anos, o que representa 66,7% deles, e atuam majoritariamente, 62,5% na primeira etapa do Ensino Fundamental I.

Em relação à influência da tecnologia na vida escolar dos alunos, a maior parte dos docentes, especificamente 66,7%, acredita que a tecnologia pode influenciar positiva ou negativamente na vida escolar do aluno, sendo que o tipo de influência será determinado pela forma de uso e manuseio na escola.

Essa visão vai ao encontro do que Ramos (2018) ratifica acerca da necessidade da correta utilização dos recursos tecnológicos por alunos e professores a fim de que os mesmos façam parte da vida escolar de forma incorporada, o que fomenta a priorização da formação e atualização de professores neste objetivo, não permitindo a utilização da tecnologia como um acessório ou aparato marginal.

Referente ao preparo docente para esse tipo de atuação vale destacar que 70,8% reiteram estar muito ou suficientemente preparados, apesar de 29,9% relatarem estar pouco ou nada preparados, Figura 1.

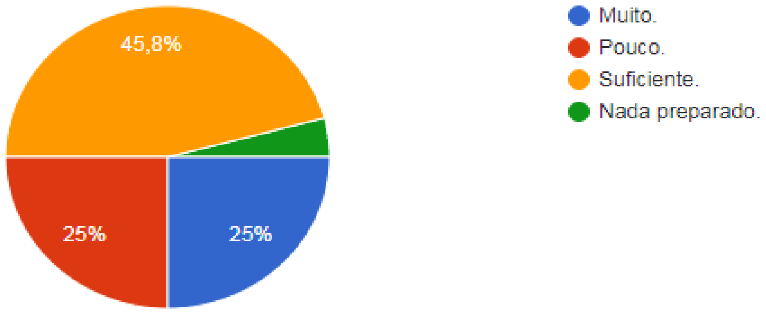


Figura 1: O quanto você se considera preparado para utilização de tecnologias em sala de aula?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Isso se contrapõe a sua forma de atuação em sala de aula quando ainda 41,7% dos professores afirmam utilizar a tecnologia de forma aleatória, outros 54,2% de forma integrada, e apenas 20,8% de forma articulada. Isso nos leva a refletir que, embora a maioria se considere preparada para inserção da tecnologia em sala de aula, esse preparo diz mais respeito ao manuseio de instrumentos que, efetivamente, a adoção de métodos e abordagens de ensino que insiram a tecnologia como integrada ao trabalho, do planejamento à avaliação.

Nesta perspectiva, o que se espera do professor é que este direcione os caminhos da atividade educativa ao aluno e que ele mesmo se aproprie da tecnologia de forma a refletir sobre seu aprendizado e além dele quando na utilização do computador e de outros meios (SOUZA; PINEL; MELO, 2018).

A forma de relacionamento do docente com a tecnologia reflete diretamente na escolha dos métodos utilizados em sala de aula. Quando abordados sobre os métodos de ensino utilizados, 41,6% dos participantes disseram utilizar métodos convencionais, sendo que 33,3% justificam a escolha pelo sentimento de segurança e melhor capacitação para dar aulas de maneira convencional e 8,3% alegam não possuir tanta afinidade com o uso de novas metodologias. No entanto, 58,3% dizem utilizar métodos inovadores por conseguir interagir melhor com seus alunos (20,8%) e por conseguirem acompanhar as transformações da sociedade e dos alunos (37,5%) como ilustrado na Figura 2.

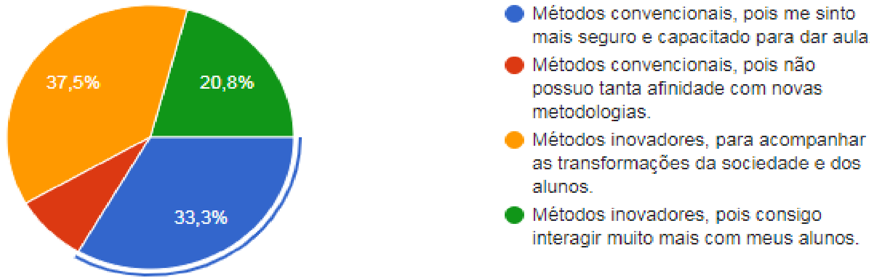


Figura 2: Quais métodos você mais utiliza em sala de aula?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Certamente, isso reitera que "a educação não pode mais viver sob o modelo antigo", pois diferentemente dos professores, seus alunos já nasceram digitalizados o que torna esse modelo algo desinteressante em vista do seu acesso às informações de forma rápida e fácil, (RAMOS, 2018, n.p).

Diante disso, como identificado na Figura 3, percebe-se que a atualização dos modos de ensino através do uso das tecnologias em sala de aula pode ser aprimorada na escola municipal estudada, pois apresenta uma realidade não muito satisfatória quanto à sua incidência nesse espaço, pouco menos da metade dos professores (45%) utiliza frequentemente as tecnologias na sala de aula.

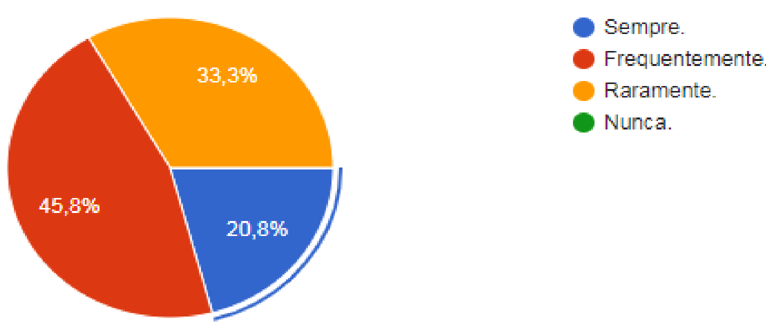


Figura 3: Com que frequência você utiliza tecnologia em sala de aula?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Um dos inúmeros fatores que impedem melhor aproveitamento de recursos inovadores em sala de aula é o acesso à *Internet*. Somente 12,5% dos docentes declaram

haver acesso para todos os integrantes da escola inclusive alunos, como demonstra a Figura 4.

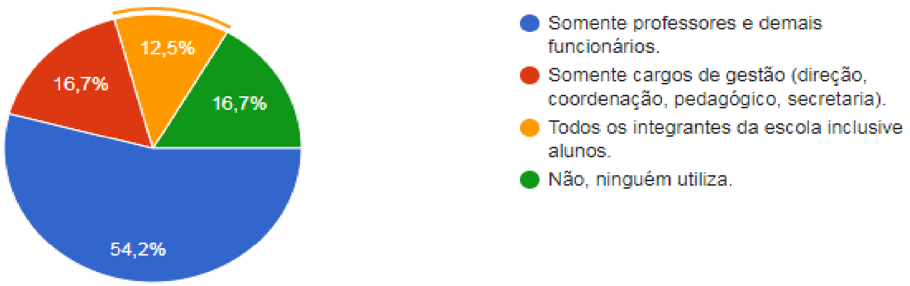


Figura 4: A escola em que você atua fornece acesso a Internet? Se sim, quem utiliza?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Além desse, outros fatores que contribuem para a não utilização da tecnologia pelos docentes são a inviabilidade ou escassez de recursos tecnológicos disponíveis para utilização na escola. Entretanto, apesar da presença considerável de projetores (87,5%), notebooks e/ou computadores (79,2%) na instituição; 79,2% dos participantes do estudo relatam não existir laboratório de informática ou que o mesmo não se encontra disponível para uso. Assim, a baixa utilização do recurso chama atenção, Figura 5.

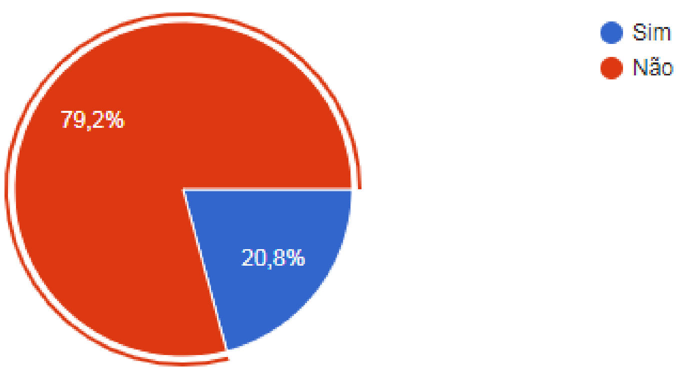


Figura 5: Você utiliza o laboratório de informática?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Nesse contexto, explorar e aprimorar recursos que a escola já possui se torna uma

das inúmeras possibilidades que o professor pode utilizar em sua prática. Apesar de distante, chegará um tempo em que todas as salas de aula serão conectadas, mas enquanto isso, Moran (2004) concebe o laboratório de informática como um espaço conectado sinalizando a importância de que sejam programadas aulas e visitas com os alunos.

Por outro lado, incorporar as TICs à educação não é suficiente, é necessário trabalhar de forma integradora, consistente e educativa (CÂMARA; SAMPAIO; SOUZA, 2017). Entretanto, algumas barreiras são evidentes nesse processo assim como exemplificam os professores ouvidos pela pesquisa, conforme Tabela 1.

Alternativas	Respostas
Falta de recursos tecnológicos (equipamentos).	75%
Ausência de suporte técnico e pedagógico ao professor.	33,3%
Difícil acesso à internet.	45,8%
Pouco domínio das ferramentas digitais.	25%
Falta de capacitação para uso da tecnologia nos processos de ensino.	37,5%
Falta de tempo para preparar aulas com uso de tecnologias.	12,5%
Insegurança ao utilizar processos menos tradicionais de ensino.	8,3%

Tabela 1: Barreiras encontradas pelos professores na utilização de tecnologias em sala.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Finalmente, os componentes do estudo discorrem também sobre os fatores que, em sua opinião, podem contribuir para que ampliem o emprego das TICs em seu trabalho cotidiano mostrados na Tabela 2. Trata-se de aspectos tanto no âmbito estrutural, técnico e socioeducacional, que formam um panorama de medidas que, de maneira positiva, deve assistir à apropriação e desempenho da prática docente na escola tendo como maior recompensa uma aprendizagem de qualidade.

Fatores	
Disponibilidade de tecnologias e equipamentos na escola Internet de livre acesso e material para os alunos Educação à distância Ferramentas variadas para aula e que facilitam o trabalho burocrático	**Estrutural**
Aulas diversificadas, mais dinâmicas e atraentes Suporte tecnológico na escola Acompanhamento da evolução e interação com os alunos. Aprimoramento da qualidade da aula Inovação e dinamismo Fontes de pesquisa e trabalho mais interessante Capacitação tecnológica aos profissionais	**Técnico**
Despertar interesse dos alunos Interesse dos alunos pelas tecnologias e conteúdo Acompanhamento das tendências e demandas atuais As transformações sociais e o prazer dos alunos ao se envolver com tais recursos	**Socioeducacional**

Tabela 2: Síntese de fatores que podem contribuir no uso de tecnologias no trabalho docente.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Assim sendo, ainda que muitos fatores favoreçam novas práticas de ensino e principalmente a construção de conhecimento, para Straub (2009, p. 60) isso "deve ocorrer por meio de um processo interativo deste com o professor, no qual o professor será o mediador do processo ensino-aprendizagem através da midiatização das tecnologias de informação e de comunicação, principalmente o computador e a internet".

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tecnologia criada a partir do saber humano mostra-se indissociável da vida em sociedade em tempos midiáticos. Inseri-la na produção de conhecimento e aprendizagem já não é mais opcional haja vista uma gama de fatores sociais, estruturais e técnicos. Trata-se da promoção e construção de novos saberes de acesso a todos e principalmente inseridos no cotidiano.

O estudo propôs uma análise do uso e da inserção das TICs no espaço da sala de aula de uma escola municipal e compreendeu que apesar dos esforços para apropriação de novos métodos de ensino baseados na tecnologia ainda há muito a se fazer. A periodicidade de exposição dos alunos a espaços conectados ainda se faz pequena o que demonstra a necessidade do aumento do contato do professor com as tecnologias para que ele propicie esse encontro de forma satisfatória.

Viabilizar esse encontro entre o docente e sua ferramenta de trabalho é o primeiro passo para apropriação da escola à inovação e do ensino a aprendizagem, tendo em vista que este é o mediador, a ponte que interliga um rio e seus afluentes. É indispensável que a escola invista na capacitação de seu corpo docente de forma a incentiva-los na remoção das barreiras existentes quanto à sua prática, dificuldades e receios a fim de que se aproprie ainda mais de sua tão genuína função, ensinar.

Para tanto, a estrutura física também é parte fundamental para que tudo aconteça. Explorar os recursos já adquiridos e buscar por outros ainda melhores deve ser entendido como prioridade uma vez que a ferramenta de trabalho diz muito sobre o desempenho do mesmo. Assim como os próprios professores citaram, melhor acesso à Internet, suporte técnico, capacitação entre outros, são barreiras já identificadas que agora demandam cuidados para serem erradicadas.

Por fim, esta análise proporcionou um panorama de potencialidades a serem desenvolvidas no que diz respeito ao elevado interesse apresentado pelos professores no aprimoramento de suas práticas, em se capacitar e inovar, com intuito de proporcionar melhor aprendizagem aos seus alunos. Mais que isso, fica claro o quanto a aprendizagem mediada por tecnologias necessita do apoio conjunto entre professores, alunos, escola e sociedade, sendo assim, responsabilidade de todos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. B. VALENTE, J. A. **Integração Currículo e Tecnologias e a Produção de Narrativas Digitais**. 2016. Currículo sem fronteira. Revista para uma educação crítica e emancipatória.

BENTO, L. BELCHIOR, G. **Mídia e educação: o uso das tecnologias em sala de aula**. Revista de Pesquisa Interdisciplinar, [S.l.], v. 1, fev. 2017. ISSN 2526-3560. Disponível em: <http://revistas.ufcg.edu.br/cfp/index.php/pesquisainterdisciplinar/article/view/98/104>. Acesso em: 01 maio 2020. doi:http://dx.doi.org/10.24219/rpi.v1iEsp.98.

BRITTO, A. B. S. PEREIRA, D. V. Mídias e educação: O uso das novas tecnologias na praxis pedagógica. **Mídias e educação: o uso das novas tecnologias nas práxis pedagógicas**. 2018.

CÂMARA, E. V. A. SAMPAIO, I. S. SOUZA, S. R. M. **Formação do professor mediante o uso de recursos tecnológicos disponíveis para sua prática pedagógica**. 2017. Disponível em: http://uerr.edu.br/eepe/ieepe/gt1/gt12.pdf. Acesso em: 04 jun 2020.

DORIGONI, G. M. L. SILVA, J. C. Da. **Mídia e Educação: o uso das novas tecnologias no espaço escolar**. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1170-2.pdf. Acesso em: 01 maio 2020.

DUPRET, L.M. **Apropriação das TIC na formação de trabalhadores do SUS: a experiência da FIOCRUZ** As tecnologias da informação e comunicação (TIC) no desenvolvimento profissional de trabalhadores do SUS/ organizado por Maria Angela Biancocini Trindade. São Paulo: Instituto de Saúde, 2011.

ESPÍNDOLA, M.B. STRUCHINER, M. GIANELLA, T.R. **Integração de Tecnologias de Informação e comunicação no ensino: Contribuições dos modelos de difusão e adoção de inovações para o campo da Tecnologia Educacional,** Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa RELATEC, 9. 2010LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

INEP. **Censo escolar 2018.** Ministério da educação. Brasília, DF. Janeiro de 2019.

MAURÍCIO, F., SANTOS, F., ALVES, A. L. **"EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS: Potencialidades e implicações contemporâneas na aprendizagem"**, Revista Científica da FASETE, v. 1, p. 44, 2018.

MORAN, J. **Mudando a educação com metodologias ativas**. Coleção Mídias Contemporâneas. Convergências Midiáticas, Educação e Cidadania: aproximações jovens. 2015.

OLIVEIRA, E. M. *et al.* **Educação formal na construção do conhecimento e o papel potencializador das TICS no processo de aprendizagem**. 2018. Congresso Internacional de Conhecimento e inovação.

PINTO, A.M. **As novas tecnologias e a educação**. Anped Sul, 2004

RAMOS, P. E. **O professor frente às novas tecnologias de informação e comunicação.** Secretaria de Estado de Educação. Governo do Mato Grosso. 2018. Disponível em < http://www2.seduc.mt.gov.br/-/o-professor-frente-as-novas-tecnologias-de-informacao-e-comunicac-1> Acesso em : 20 de abril de 2020

STRAUB, S. L.W. **Estratégias, desafios e perspectivas do uso da Informática na educação: realidade na escola pública**. Cáceres: Ed. UNEMAT, 2009.

SOUZA, C. S. PINEL, H. MELO, D.C.F. **Paulo Freire: O uso crítico sobre as tecnologias na educação**. ARTEFACTUM – Revista de estudos em linguagem e tecnologia. 2018.

SOUZA, I.M.A. SOUZA, L.V.A. **O uso da tecnologia como facilitadora da aprendizagem do aluno na escola.** Revista Fórum de identidades. V.8. 2010.

STRUCHINER, M. GIANNELLA, T.R. **Aprendizaje y práctica docente en la área de la salud: conceptos, paradigmas y innovaciones.** Washington: OPAS. 2005.

CAPÍTULO 8

IMPACTO ECONÔMICO E SOCIAL CAUSADO PELO FECHAMENTO DA PONTE “A TRIBUNA” (SOBRE O CANAL DOS BARREIROS)

Data de aceite: 01/06/2021

Jocasta Rodrigues de Oliveira
http://lattes.cnpq.br/3860263115805617

Indira Coelho de Souza
http://lattes.cnpq.br/2265631577055026

Marysol Badures Lima de Aquino
https://orcid.org/0000-0001-7149-3939

RESUMO: Pensar no desenvolvimento de uma cidade ou região passa por fatores básicos como a infraestrutura oferecida, atrativos e geração de emprego e renda. Este estudo aborda aspectos sobre o impacto gerado pelo fechamento da ponte dos Barreiros, oficialmente denominada “Ponte A Tribuna”, principalmente na rotina das pessoas que residem na Área Continental de São Vicente e nas demais pessoas da cidade, pois sem o acesso por veículos de passeio (automóveis e motocicletas) e nem por veículos de passageiros e carga (ônibus e caminhões de dois eixos) a região ficou de certa forma isolada do centro do município, tendo seu acesso por Praia Grande ou Cubatão, gerando um aumento no percurso e até obrigação do pagamento do pedágio aos que utilizaram Cubatão como rota para chegar ao centro da cidade de São Vicente. No estudo realizou-se pesquisa com a população, visando a investigação do impacto nas áreas sociais e econômicas, gerando um panorama para análise da Matriz SWOT.

PALAVRAS - CHAVE: Ponte dos Barreiros; São Vicente; Impacto econômico; Matriz SWOT.

ABSTRACT: Thinking about the development of a city or region involves basic factors such as the infrastructure offered, attractions and the generation of jobs and income. This study addresses aspects of the impact generated by the closing of the Barreiros bridge, officially called “Ponte A Tribuna”, mainly in the routine of people living in the Continental Area of São Vicente and in other people in the city, as without access by public transportation vehicles. ride (automobiles and motorcycles) nor by passenger and cargo vehicles (buses and trucks with two axles) the region was somewhat isolated from the center of the city, having access via Praia Grande or Cubatão, generating an increase in the route and even obligation to pay the toll to those who used Cubatão as a route to reach the center of São Vicente. In the study, research was conducted with the population, aiming at investigating the impact on social and economic areas, generating a panorama for the analysis of the SWOT Matrix.

KEYWORDS: Barreiros bridge; São Vicente; Economic impact; SWOT matrix.

1 I INTRODUÇÃO

O mundo em que vivemos é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações. Todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. A vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade

e do trabalho organizado em uma sociedade. Diante disso a mobilidade da população e o fluxo de bens e serviços precisam ser constantes para que as organizações se mantenham, seja no fluxo de clientes ou no abastecimento dos recursos.

A cidade de São Vicente, localizada no litoral de São Paulo, na região da Baixada Santista, é o município, conforme IBGE (2019) com a segunda maior população entre as nove cidades metropolitanas, com 363.173 habitantes, possuindo como principais atividades econômicas o comércio e turismo. O município conta com a Área Insular, onde se localiza o centro da cidade e as praias, e o distrito de Samaritá, chamada Área Continental, que concentra cerca da metade da população, interligada por uma ponte conhecida popularmente por “Ponte dos Barreiros”.

Construída para ligar a Área Continental à Área Insular de São Vicente a “Ponte A Tribuna”, mais conhecida pelas pessoas como a Ponte dos Barreiros, partindo do então governador Luiz Antônio Fleury Filho, a denominação da Ponte de A Tribuna, em homenagem ao centenário do jornal, foi aberta em quatorze de dezembro de 1994. Tal ligação trouxe facilidade no acesso dos moradores e desenvolvimento à região. Com o tempo, houve a necessidade de reformas e manutenção da mesma, inicialmente a estrutura da Ponte, além de veículos e bicicletas, era usada pela antiga FEPASA (Ferrovia Paulista S/A) e seus trens até o ano de 1999 para transporte de passageiros e até 2003 para cargas, com o fim da circulação deste modal o Estado parou de utilizar a ponte, ficando apenas para uso da ligação entre a Área Continental e Insular da Cidade, com o tempo a sua manutenção ficou precária, não sendo realizada nem pela esfera municipal, estadual ou federal. Contudo, com o passar do tempo, se atribuiu a tarefa ao Governo Estadual, pois a ligação viária foi projetada pela Dersa, hoje vinculada à Secretaria de Logística e Transportes. Mas conforme entrevista no jornal A Tribuna no dia seis de dezembro de 2019 (p. A-4), o secretário de Logística e Transporte do Estado de São Paulo João Octaviano Machado, se esquivou do questionamento de responsabilidade da Ponte, se é da Prefeitura ou Estado. Tal situação levou a interdição do equipamento no dia 30 de novembro de 2019 por determinação do Ministério Público, conforme veiculado no G1 Santos (28 de novembro de 2019):

> “A interdição foi solicitada com base na avaliação realizada pelo IPT, que concluiu que a situação da ponte é crítica, já que em uma nota que varia de um a cinco, recebeu nota um. Segundo o laudo, a estrutura necessita de uma intervenção imediata e é necessária a interdição ao tráfego de veículo, de forma parcial ou, até mesmo, total.
>
> Os técnicos do IPT também detalham no relatório que perceberam movimentações junto à ponte e, diante disso, afirmam que há um elevado grau de risco de colapso parcial ou até total da estrutura se durante a prova de carga, que estava marcada para sábado, o peso sobre a ponte for excessivo.

De acordo com o juiz, diante dessa avaliação, a interdição é importante para garantir a segurança dos motoristas que utilizam a Ponte dos Barreiros. Ainda segundo a Justiça, a liberação para o tráfego de veículos, com ou sem restrições, somente será analisada após a conclusão do estudo iniciado pelo IPT" (G1 Santos, 28 de novembro de 2019).

A situação do bloqueio da ponte fez com que cenas, como relata a figura 1 se tornasse frequente na rotina da população. Em dias de chuva e no período noturno, além da caminhada de 600 metros os moradores ainda tinham que esperar para embarcar nos coletivos após a travessia, estes que muitas vezes saiam atrasados.



Figura 1 – Ponte dos Barreiros

Fonte: Carlos Lopez – Santa Cecília TV, 2020.

Na figura 1 há a demonstração da travessia em um horário fora do pico, mas a situação tinha um agravamento nos horários do início do dia (ida ao trabalho) e, também, no final do dia/início da noite (volta do trabalho), conforme figura 2.



Figura 2 – Ponte dos Barreiros movimentada

Fonte: Eduardo Anizelli – Folha, 2020.

Este cenário gerou um impacto econômico e social na população da Área Continental da cidade, que conforme dados do site da prefeitura possui, em média, 150.000 habitantes, sendo pessoas que trabalham e estudam na área Insular ou em outras cidades como Santos (principal polo da região).

1.1 Objetivo

O trabalho possui como primícias a análise do impacto social e econômico na Área Continental e na Cidade de São Vicente. Essas demonstrações serão realizadas através de pesquisa, utilizando como ferramenta o Google Forms, lá será mostrado quais são os pontos que mais se destacam diante do cenário de "isolamento" e suas consequências no município e região. Lembrando que, uma vez que para chegar à Área Insular, região que concentra o centro da cidade, a prefeitura e único Hospital Municipal, a população precisa atravessar a ponte andando, ou aqueles que possuem veículos, devem fazer um trajeto de 30 km extras, seguindo por Praia Grande ou Cubatão (que conta com agravante do pedágio para utilização deste acesso).

1.2 Problematização

Conforme matéria publica no portal eletrônico do Jornal A Tribuna (21 de janeiro 2020), com o título: "Comerciantes relatam queda de até 15% nas vendas após interdição da Ponte dos Barreiros" é notória a importância da ligação entre as duas áreas da cidade, pois os comerciantes relataram queda de até 60% no movimento, redução do fluxo de veículos, uma vez que são obrigados a dar a volta por Praia Grande ou Cubatão, além do problema logístico de abastecimento da região.

Diante da situação em que se encontra a cidade e, em especial, a área continental,

o problema está baseado na seguinte questão: qual impacto que a ponte representa para os 150.000 habitantes e suas rotinas?

1.3 Proposta

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no município de São Vicente o salário médio mensal dos trabalhadores formais (2017) era de 2,6 salários mínimos, muitos dependentes da atividade comercial, sendo que o Pessoal ocupado no mesmo ano era 41.583 pessoas, porém o percentual da população com rendimento nominal mensal *per capita* de até 1/2 salário mínimo (2010) era de 33,6 %. Tais dados refletem nas empresas dos dois lados da cidade, ainda segundo dados do IBGE em 2017 a cidade contava com 5.674 empresas atuantes, muitas que geram riquezas ao município, emprego e renda. Segundo o presidente da Associação Comercial de São Vicente, Alcides Antoneli, em entrevista ao jornal A Tribuna, na edição especial de aniversário da cidade (22 de janeiro de 2020):

> "A Área Continental aparece como um polo bastante positivo para o comércio. Para o dirigente, a Avenida Ulisses Guimarães, no Rio Branco e ruas do entorno têm atraído diversos setores do comércio, o que transforma o local em uma réplica do que já acontece no Centro. (...) O prefeito Pedro Gouvêa lembra que já há a intenção de empresas em investir na Área Continental, mas tudo passará por mudanças na Lei de Uso e Ocupação do Solo".

A questão da ponte pode impactar nos comércios da região e nos investimentos que são esperados para o local e a proposta deste estudo visa analisar, através de pesquisa com os atores (envolvidos com a realidade) demonstrar o quanto a região está sendo afetada pela falta de cuidado e manutenção deste importante equipamento público logístico.

1.4 Metodologia

A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos (Prodanov, 2013). Ainda o autor acrescenta que "Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa".

> "O que é método e pesquisa? Método: Forma de pensar para chegarmos à natureza de determinado problema, quer seja para estudá-lo ou explicá-lo. Pesquisa: Modo científico para obter conhecimento da realidade empírica [...] tudo que existe e pode ser conhecido pela experiência. Processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico". (PRODANOV, 2013, p.126)

A metodologia utilizada desenrola-se com o procedimento técnico e o uso de pesquisa bibliográfica, além do estudo de campo. A revisão bibliográfica foi trabalhada com base em livros, reportagens (impressas e *online*) e artigos científicos que abordam

a temática. Com esse método foi possível analisar conceitos, dando um embasamento teórico. Na questão do estudo em campo, o mesmo dar-se-á através de uma pesquisa com residentes da Área Continental, de forma quantitativa e qualitativa, com objetivo de analisar a importância da Ponte A Tribuna para a cidade, principalmente aos pequenos empresários, munícipes que trabalham do outro lado da ponte (São Vicente e Santos) ou que estudam fora do distrito.

A primeira parte da revisão bibliográfica aborda um histórico da ponte. Em uma segunda parte, há uma análise sobre o conceito de Gestão comercial, com uma abordagem sobre Administração de pequenos negócios e da análise SWOT. Na sequência, apresentam-se os questionários de pesquisa relacionados aos impactos gerados. Por fim, demonstra-se a discussão de resultado e as considerações finais.

1.5 Tempo para o projeto ser autorizado

O projeto demandará de tempo apenas para realizar as pesquisas, de forma *online*, com previsão estimada de 2 meses, para que seja possível levantar informações necessárias para a análise. Desta forma não haverá necessidade de autorização, pois a pesquisa será de forma espontânea e sem divulgação dos nomes.

1.6 Implementação

A implementação se dá através da tabulação dos dados da pesquisa e será aplicada a Matriz SWOT para um panorama do cenário, demonstrando quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas a ponte e o comércio da área continental do município.

2 | HISTÓRIA DA PONTE

O Distrito de Samaritá, que faz divisa com Praia Grande, tinha cerca de 20 mil moradores no início da década de 1980. Para se atingir o Centro de São Vicente, era uma longa volta, com 20 a 30 quilômetros – como está ocorrendo agora. Ainda em 1967, um projeto de engenharia mostrava que uma ponte sobre o Canal dos Barreiros reduziria o percurso para, aproximadamente, oito quilômetros. A partir de 1977, na gestão do então prefeito Koyu Iha, o pedido ganhou força: a área de Samaritá era estratégica para instalação de indústrias, depositar lixo e reduzir a favelização da Cidade. Tão importante que se cogitava anexá-la a Praia Grande (Jornal A Tribuna, 15 de dezembro de 2019).

No início dos anos 1980, o Governo Federal incluiu São Vicente no projeto Aglurb, sigla para Aglomerados Urbanos. A prefeitura teria de bancar 15% do valor das obras, financiadas em dólar (a inflação, de 110% naquele ano, desvalorizava o cruzeiro). Todavia a Ponte dos Barreiros ficou de fora da lista. Após ameaças de saída do projeto, negociações e um abaixo-assinado com 45 mil nomes clamando pela ponte, a prefeitura ficou no Aglurb. Em 1986, foi autorizada a construí-la, após licitação da Codesavi com verba do Banco

Mundial (41 milhões de cruzados, ou R$ 33 milhões) e município (Cz$ 6 milhões, ou R$ 4,8 milhões). Mas não havia dinheiro para os acessos à ponte por Samaritá, mais custosos que a ponte. Como a obra não terminou naquele ano (faltaram 63 dos 630 metros), o convênio foi encerrado. A empreiteira cobrava R$ 13 milhões, em valores atuais, para a conclusão. Tudo parou. Houve, até sessão extraordinária da Câmara na ponte, em protesto, já em 1989. Com 30 milhões de cruzados novos, ou R$ 17,6 milhões em verba federal, os trabalhos recomeçaram em 1990, na gestão de Antônio Fernando dos Reis. Com dinheiro à parte para os acessos, eles acabaram em 1994. E de 1994 em diante?

Problemas frequentes: já em 1996, viam-se riscos à estrutura, pois caminhoneiros desrespeitavam a proibição de tráfego pesado. De forma paralela, a Área Continental crescia e alcançava perto de 100 mil pessoas em moradias irregulares e sem serviços básicos. Restringindo a situação à ponte, o IPT produziu um laudo, em 2002, recomendando urgência na recuperação das pontes rodoviária e ferroviária: elementos estruturais estavam corroídos – o que se confirmou 17 anos depois, no documento que embasou a interdição de agora. Em 2005, a prefeitura pediu dinheiro estadual para duplicar a Ponte dos Barreiros, que tem apenas uma pista por sentido. Já naquela década, o estado planejava construir um Veículo Leve sobre Trilhos (VLT) passando pela ligação ferroviária. Em janeiro do ano passado, a Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos (EMTU) anunciou licitação para reformar a ponte – inclusive a rodoviária –, visando à terceira fase do VLT, mas nada foi concluído.

3 | GESTÃO COMERCIAL

O comércio é essencialmente troca econômica, compra e venda de bens, serviços e/ou valores por outros bens, serviços e/ou valores, intermediada hoje em dia, em sua quase totalidade, pela moeda ou documento que a represente. Visto desta maneira, o comércio é mais que uma área profissional, constituindo-se atividade indispensável e presente em qualquer setor ou ramo da economia, sendo de grande importância e um impulsionador econômico de modo geral.

> "A área profissional de Comércio compreende uma cadeia de fatos econômicos que ocorrem antes, durante e após a troca propriamente dita. Assim, esta área abrange:
>
> O planejamento da comercialização, compreendendo atividades de estudos e projetos, e de planejamento da operação e dos controles.
>
> A operação da comercialização, compreendendo atividades de comunicação com o público, de aquisição de bens ou serviços, de armazenamento e distribuição física de mercadorias, de venda e/ou intermediação e/ou atração de clientes, de pós-venda, em nível nacional e internacional.

> O controle da operação, compreendendo o acompanhamento das operações de venda, de armazenamento, de distribuição e de pós-venda". (Ministério da Educação – MEC, p. 4, 2000).

É fundamental para a economia de muitas cidades a atividade comercial, pois no caso de São Vicente, aliada ao turismo, é o grande pulmão econômico municipal, sendo referência na região pelo comércio popular. Mas que encontra ainda alguns problemas estruturais e de organização da distribuição destes empreendedores, assim como ocorre em outros locais do país. Pois, em termos de uma nação economicamente pouco estruturada, ou ainda em desenvolvimento - como é o caso do Brasil – pode-se observar algumas características arcaicas, tais como:

- Um mercado de trabalho informal muito expressivo - em grande parte na atividade comercial.
- A morte prematura de um sem-número de pequenos empreendimentos comerciais.
- Um conceito tradicional de que a atividade comercial não exige maior qualificação dos que praticam.

Diante deste cenário temos como diferencial a gestão ou administração das empresas com atividades comerciais como critério de sucesso e competitividade.

3.1 Administração de Pequenos Negócios

A Administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Inúmeras tarefas administrativas, desenvolvidas por diversos administradores, dirigidas para áreas e problemas específicos, necessitam ser realizadas e coordenadas de maneira interligada e coesa em cada organização ou empresa. Como o gestor não é executor, mas a figura incumbida pelo trabalho das pessoas a ele subordinadas, ele não pode errar ou arriscar, recorrendo para artifícios de ensaio e erro, já que isso sugeriria conduzir seus subordinados pela via menos indicada. Segundo Chiavenato (p.11, 2003):

> "Cada organização requer o alcance de objetivos em um cenário de concorrência acirrada, a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a metas previamente determinadas, a obtenção e a alocação de recursos etc". (Chiavenato p.11, 2003).

Ainda o autor define que a palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro.

Uma boa administração leva o negócio a se manter por gerações, seja uma grande empresa ou um pequeno negócio, como é característico da grande maioria no Brasil e em São Vicente não é diferente. Segundo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas):

> “Os negócios locais são o combustível de toda a economia, e promover esse tipo de consumo gera ganhos para toda a região, pois ajuda a estabelecer um comércio mais justo, desde o pequeno agricultor até o restaurante da esquina, criando mais empregos e melhor distribuição de renda”. (SEBRAE, 2020).

Somente a boa gestão não é suficiente se os fatores externos afetam diretamente o negócio e contribuem para a redução do fluxo de venda da empresa, fatores como o poder público com leis, pandemia ou questões de logística de acesso aos clientes e abastecimento. Por mais que planos e ações como o “Movimento Compre do Pequeno Negócio busca fortalecer comércio local”, do SEBRAE, que se trata de um movimento que procura sensibilizar o público sobre a importância de comprar produtos e serviços dos pequenos negócios. Promover esse consumo gera ganhos para toda a economia, principalmente a local, pois ajuda a estabelecer um comércio mais justo por meio, por exemplo, da criação de empregos para a comunidade e de uma melhor distribuição de renda. Comprar do pequeno negócio faz o dinheiro circular pelo bairro, o que propicia mais desenvolvimento local. Esse consumo afeta até o trânsito, já que produz menos deslocamentos pela cidade, além de contribuir para o meio ambiente, com a redução da emissão dos gases poluentes de carros e ônibus (SEBRAE).

> “Os pequenos negócios fazem parte do cotidiano de todos os brasileiros. A padaria da esquina, o mercadinho, a borracharia, a lanchonete, a loja de calçados e uma infinidade de outros produtos e serviços estão ao seu alcance e contam a história de seu bairro.
>
> Os empreendimentos locais são também a base da economia brasileira, apresentando 98% do universo empresarial do país e respondendo por 27% de tudo o que é produzido. São esses segmentos os grandes responsáveis pela distribuição de renda e pelo equilíbrio social, contribuindo com 52% dos empregos gerados no Brasil e por 40% da massa salarial”. (SEBRAE, 2015).

É de grande importância o pequeno negócio para a economia de uma nação, pois gera emprego e renda, sem falar dos impostos que serão arrecadados por tais atividades e utilizados em serviços essenciais como saúde, educação e segurança.

4 I ANÁLISE SWOT

Em algum momento da vida as pessoas já se depararam ou vão notar uma oportunidade, mas que não poderá ser explorada por falta de recursos, seja por falta de capacitação ou falta de capital. Em outra situação pode-se encontrar alguma ameaça que afete a rotina pessoal ou profissional, causada por uma mudança externa (mercado de trabalho, demanda, legislação e ações governamentais). Ao se deparar com estas situações houve a vivência básica da Análise SWOT (Moreno, 2014).

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são denominadas

análise SWOT dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities*e *threats* (Kotler e Keller 2006). É uma ferramenta amplamente disseminada em cursos da área de gestão e negócios, utilizada também por empreendedores que já atuam no mercado e aqueles que ainda estão chegando, pois, a análise envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno. Para Moreno:

> "A análise SWOT é um instrumento muito utilizado nos planejamentos estratégicos das empresas porque força a organização a se confrontar com o ambiente (interno e externo), identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O objetivo dessa análise é gerar informações importantes para tornar a organização mais consciente de suas possibilidades futuras". (MORENO, 2014).

O acrônimo SWOT é referente à: *strengths* - forças*, weaknesses* - fraquezas*, opportunities* - oportunidades *threats* – ameaças. Na tabela a seguir se encontra uma demonstração de como geralmente são agrupados estes elementos:

Forças (Ambiente interno)	Fraquezas (Ambiente interno)
Oportunidades (Ambiente externo)	Ameaças (Ambiente externo)

Fonte: Autora, 2020

Na análise, da representação acima, pode-se observar que Forças e Oportunidades são consideradas fatores positivos ou bons para empresa, já as Fraquezas e Ameaças são consideradas negativas ou ruins, pois podem afetar a empresa e comprometer sua sobrevivência. Basicamente cada elemento significa:

Internos (que fazem parte da empresa, independente do mercado):

- Forças: qualidades, aquilo em que a organização é boa em fazer, o que ela possui que atrai os clientes - os pontos fortes;

- Fraquezas: pontos negativos internos de uma organização, aquilo que a empresa pode melhorar ou não agrada seus clientes.

Externos (que não fazem parte da empresa, mas interferem no negócio de forma positiva ou negativa. Dependente do mercado, governo e demanda.):

- Oportunidades: fatores que podem e devem ser aproveitados no mercado, elementos que geram positivamente um retorno;
- Ameaças: são fatores que podem comprometer modelos de negócios, vida de pessoas (como a pandemia do Corona Vírus), ações de governos que afetam a rotina das pessoas, como o caso da Ponte dos Barreiros (A Tribuna).

A boa análise destes fatores gera uma compreensão de influências do mercado ou externas, auxiliando empresas e/ou pessoas a se preparar para encarar situações adversas e o autoconhecimento. Para Moreno (2014) "a relação entre fraquezas e ameaças é negativa e revela os problemas enfrentados por uma organização". Por outro lado, as forças e oportunidades são opostas as fraquezas e ameaças, gerando assim benefícios para as empresas.

5 I ANÁLISE DE DADOS, DISCUSSÃO DE RESULTADOS E MATRIZ SWOT (FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)

Ao se analisar á temática deste trabalho, a pesquisa de campo, de forma quantitativa realizada com os moradores da cidade de São Vicente, traz uma visão do impacto que o fechamento da Ponte trouxe tanto para os cidadãos da Área Continental, afetados diretamente com a problemática, quanto para os demais munícipes e comerciantes. O objetivo da pesquisa de campo, realizada com 79 pessoas, foi de analisar a problemática e discutir seu impacto na realidade do município, gerando dados para a construção da Análise SWOT.

Inicialmente a pesquisa buscou analisar qual era o bairro em que residiam os participantes, com 16,67% o bairro Cidade Náutica que fica ao lado do acesso da Ponte dos Barreiros teve maior resposta, seguido do Parque das Bandeiras (localizado na área continental) com 11,54%, conforme Tabela 1 – Qual bairro você mora. Destaque que pessoas de diversos bairros participaram, pois, o problema da Ponte gerou um fluxo maior em outras regiões como o Japuí – que é da área continental, mas não tem acesso pela Ponte dos Barreiros, porém as pessoas podem usá-lo para chegar a Praia Grande e fazer o trajeto até o acesso da Rodovia Padre Anchieta.

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Beira- mar	2.56%	2
Boa Vista	0.00%	0
Catiapoã	0.00%	0
Centro	10.26%	8
Cidade Náutica	16.67%	13
Esplanada dos Barreiros	1.28%	1
Gleba	1.28%	1
Gonzaguinha	2.56%	2
Humaitá	3.85%	3
Itararé	3.85%	3
Japão	0.00%	0
Japuí	1.28%	1
Jardim Guaçu	0.00%	0
Jardim Independência	0.00%	0
Jardim Irmã Dolores	2.56%	2
Jardim Rio Branco	5.13%	4
México 70	2.56%	2
Náutica III	3.85%	3
Nova São Vicente	3.85%	3
Parque Bitarú	3.85%	3
Parque Continental	0.00%	0
Parque das Bandeiras	11.54%	9
Parque Prainha	0.00%	0
Parque São Vicente	3.85%	3
Quarentenário	1.28%	1
Tancredo	0.00%	0
Vila Emma	5.13%	4
Vila Jóquei Clube	1.28%	1
Vila Margarida	2.56%	2
Vila Mello	0.00%	0
Vila Nossa Senhora de Fátima	1.28%	1
Vila Samaritá	5.13%	4
Vila São Jorge	1.28%	1
Vila Valença	0.00%	0
Vila Voturuá	1.28%	1

Figura 3 – Questionário: Qual bairro você mora?

Fonte: Autora, 2020

Da caracterização dos participantes da pesquisa, a maioria possuía entre 15 e 25 anos num total de 46,15%, seguido de 28,21% os participantes com idade na faixa de 26 a 35, conforme demonstrado no gráfico:

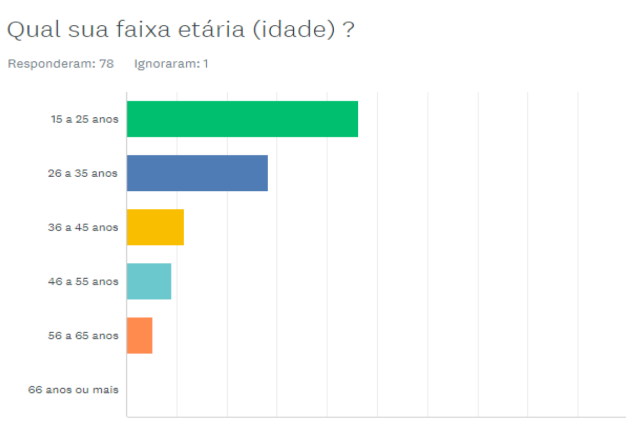


Figura 4 – Questão: Qual sua faixa etária?

Fonte: Autora, 2020

Em um terceiro momento as pessoas precisavam indicar se trabalha ou estuda, indicando se é na área insular ou continental. A grande maioria informou trabalhar na área insular da cidade, com quase 58% e apenas 7,79% indicaram trabalhar na área continental, um valor quase que sete vezes maior dos que precisam sair de sua casa e ir até à região onde concentra o centro da cidade.

Após reflexão sobre o cenário do público, perguntou-se, conforme demonstrado abaixo, sobre o impacto do fechamento da ponte, o que mais impactou e a questão da segurança pública após tal ocorrido:

O fechamento da Ponte dos Barreiros (A Tribuna) no dia 30 de novembro de 2019 trouxe impacto sobre sua rotina (trabalho, estudo ou social)?

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Alto impacto	49.37%	39
baixo impacto	22.78%	18
Nenhum impacto	27.85%	22
TOTAL		**79**

Figura 5 – Questão: Qual foi impacto do fechamento da ponte?

Fonte: Autora, 2020

A questão que mais gerou impacto em suas atividades foram? (com apenas uma resposta para a pergunta):

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Tempo para chegada ao trabalho/escola;	27.85%	22
Transporte coletivo;	8.86%	7
Retorno do trabalho/aula noturno;	5.06%	4
Dificuldade de mobilidade (acesso);	20.25%	16
Redução de clientes empresa que você trabalha (comércio/serviço);	8.86%	7
Dificuldade de acesso a serviços médicos;	2.53%	2
Problemas/piora na segurança pública	1.27%	1
Nenhum impacto	25.32%	20
TOTAL		**79**

Figura 6 – Questão: Maior impacto na rotina.

Fonte: Autora, 2020

A segurança da área continental foi afetada após o fechamento da ponte?

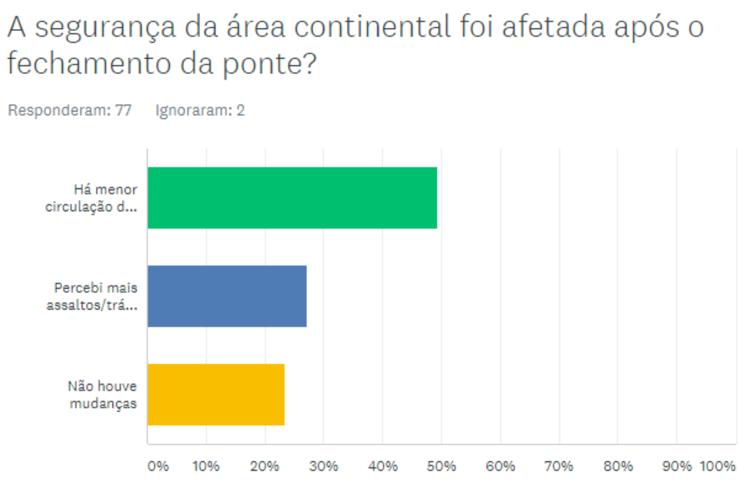


Figura 7 – Questão: Segurança na área continental

Fonte: Autora, 2020

Na sequência foi abordado se ocorreu alguma mudança na questão dos Estudos, nos diversos níveis, 38,16% informou que houve mudança na rotina devido ao tempo de deslocamento e 9,21% informaram que se transferiram de unidade de ensino para a região continental ou para o Ensino a Distância (EAD). Os demais, 52,63% informaram que não foram afetados.

Outra área vital para um município, e que em São Vicente se agrava pelo fato de somente existir um hospital público, foi à saúde. Perguntados sobre o impacto nesta área a 39,4% informaram que: “Sim, maior dificuldade de atendimento a emergências”. Demonstrando o quão importante a ponte é, ainda mais em um estado de pandemia, causada pelo Corona vírus, obrigando as pessoas na emergência passarem em atendimento nos municípios de Praia Grade e Cubatão.

Outros dados que chamaram atenção foram os relacionados a emprego. Houve uma dificuldade em contratação de empresas da área insular ou de outras cidades, devido problema da ponte – segundo 38,67% dos participantes, uma vez que o tempo é maior para deslocamento e todo um imbróglio se formou no início do período de fechamento referente ao caminho que os ônibus fariam.

Na última questão, a abordagem foi em relação ao comércio da região continental ou central, no qual 43,59% não perceberam alteração, mas 30,77% disseram conhecer estabelecimento que fechou a porta por redução da demanda e 25,64% informaram saber que a redução de clientes levou a demissão de funcionário.

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Conheci estabelecimento que fechou a porta devido a diminuição de demanda;	30.77%	24
A redução de clientes levou a demissão de funcionário;	25.64%	20
Não percebi alteração;	43.59%	34
TOTAL		78

Figura 8 – Questão: Análise do comércio na região continental e central

Fonte: Autora, 2020

Após a análise, das respostas desta pesquisa, observou-se a notória importância para os moradores da cidade da Ponte sobre o canal dos Barreiros, seja morador da área continental que é ligada por tal equipamento ou da região insular. Os impactos são notórios nos principais setores do município como saúde, educação, segurança, emprego e para as empresas das duas regiões, uma vez que reduzida a mobilidade ou estando dificultadas, as pessoas vão buscar outros meios de aquisição dos bens e serviços que necessitam.

Com o tempo, e todos os transtornos gerados, a prefeitura buscou meios de realizar as obras e atender as medidas colocadas pelo Ministério Público e equipe técnica do IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas), conseguindo verba através do governo Federal para reparo e manutenção da ponte, trazendo um ar de esperança, fazendo a reabertura no dia 1 de julho de 2020, porém ainda sem a permissão da passagem de ônibus e caminhões, conforme noticiado no G1 sobre a decisão do laudo do IPT:

> "Ele proibiu o tráfego de ônibus e caminhões, sob pena de interditar o equipamento novamente, caso seja comprovada a tolerância da Prefeitura de São Vicente com o trânsito desses veículos. Ainda na decisão, o magistrado aponta que a liberação valerá por 12 meses, ou seja, até 1º de julho de 2021". – G1 Globo, 2020.

Lembrando que a decisão é válida por doze meses e a prefeitura precisa acompanhar a questão da restrição sob possível fechamento do equipamento novamente.

Com base nos dados coletados e na situação encontrada, a seguir, gerou-se uma análise do ambiente, colocando como ator principal a Área Continental, através da matriz SWOT:

Forças	**Fraquezas**
• Comércio local; • População maior que outras cidades da região (como Mongaguá, Bertioga, Itanhaém e Peruíbe); • Riquezas naturais; • Escolas públicas e particulares; • Eco turismo.	• Falta de hospital e clínica de especialidades; • Conexão com a região (de forma direta) somente pela ponte dos Barreiros; • Pouca estrutura de serviços municipais e estadual.
Oportunidades	**Ameaças**
• Desenvolvimento da região de forma autônoma a área central; • Criação de novos negócios para atender aos mais de 150 mil moradores; • Geração de emprego e renda para a população.	• População optar por empresas nas cidades de Cubatão e Praia Grande (já que não dependem da ponte para chegar); • Ter o projeto do VLT cancelado.

Fonte: Autora, 2020

Na análise SWOT tem-se a questão na força da região seu comércio e a população que é maior que muitas cidades da região, sendo algo positivo, pois é possível haver uma vida comercial, um potencial no Turismo, já que possui trilhas, cachoeiras e ação cultural própria, contudo ainda falta estrutura na área de saúde, como um hospital com especialidades e demais serviços públicos ofertados pela prefeitura e estado, sem falar em outra forma para ligação continental com a região insular (central), ficando mais fácil acessar Praia Grande e Cubatão, do que a própria área. Sendo este ponto um agravante e uma ameaça, já que de forma externa a cidade são maneiras de atrair o público para consumir em outros centros. Por fim a questão de a região deixar de ser contemplada pelo Veículo Leve sobre Trilhos – VLT.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se observar a pesquisa com a população, ficou notória a importância da ponte para o município e principalmente para os habitantes da área continental. A economia das cidades depende intimamente do pequeno negócio, também chamados de empresas locais, pois geram empregos aos moradores próximos, movimentam o fluxo de médios e grandes atacadistas, além de toda uma cadeia logística, que vai desde o fabricante, distribuidor, atacadista e varejista.

No período que a ponte ficou fechada houve um impacto negativo na questão econômica, nas empresas de transporte (tanto municipal, intermunicipal e os que trabalham

por aplicativo como UBER e 99) e na rotina dos munícipes, ficando a lição para o cuidado do equipamento com a resolução dos problemas já apresentados desde 2002, uma vez que ainda há restrições quanto à circulação de veículos pesados como caminhões e ônibus, contribuindo ainda para a manutenção do impacto negativo relacionado ao "tempo de chegada ao trabalho/escola" e a questão da "mobilidade", pois idosos e pessoas com mobilidade reduzida ainda não conseguem embarcar nos ônibus do lado continental da cidade.

O município precisa criar um plano para atender as pessoas, pois a economia e a questão social da região foram afetadas, sendo toda a situação agravada pelo fator do vírus COVID-19 que em meados de março mudou o paradigma do país, sendo que o governador João Dória de São Paulo decretou quarentena e as empresas consideradas não essenciais não puderam abrir as portas, já os munícipes precisaram buscar atendimento médico e houve um transtorno extra em meio a todo cenário de fechamento da ponte. Acreditamos que a presente pesquisa cumpre seu objetivo inicial que é a análise do impacto econômico e social na cidade, porém, esperamos que também possamos despertar e conscientizar futuros discentes para a pesquisa social. A problemática encontrada na interrupção compulsória da ponte, foi apenas um dos infinitos problemas encontrados na região estudada, um problema que não é somente nesta região, mas em todo o país. A falta de políticas públicas em diversas áreas, da educação, saúde, transporte e principalmente infraestrutura, levam o país ao descumprimento da nossa constituição brasileira que preza em seus artigos iniciais, a cidadania e a dignidade humana.

Segundo a constituição brasileira

> DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS
>
> Art. 1º - A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal,
>
> constitui-se em Estado Democrático de Direito e
>
> tem como fundamentos:
>
> I - a soberania;
>
> II - a cidadania;
>
> III - a dignidade da pessoa humana;
>
> IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;
>
> V - o pluralismo político.

REFERÊNCIAS

A TRIBUNA: **Caderno especial de aniversário da cidade 488 anos.** Ano 126, edição 43774, 22 de janeiro de 2020.

_________: **Comerciantes relatam queda de até 15% nas vendas após interdição da Ponte dos Barreiros.** Disponível em: https://www.atribuna.com.br/cidades/saovicente/comerciantes-relatam-queda-de-at%C3%A9-15-nas-vendas-ap%C3%B3s-interdi%C3%A7%C3%A3o-da-ponte-dos-barreiros-1.84727. Acesso em 21 de janeiro de 2020.

_________, Jornal: **História de 25 anos da Ponte dos Barreiros.** Ano 126 edição nº 43736, P. A-4 Cidades, 15 de dezembro de 2019.

_________:**História de 25 anos da Ponte dos Barreiros.** Disponível em https://www.atribuna.com.br/cidades/saovicente/ponte-dos-barreiros-uma-hist%C3%B3ria-de-25-anos-1.79755.Acesso em 14 de março de 2020.

_________:**Ponte: SP e SV apelam à Justiça**. Ano 126, edição nº43727,p. A-4 Cidades, 06 de dezembro de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 6ª reimpressão.

FOLHA, Fotografia. **Ponte dos Barreiros, em São Vicente**. Disponível em: https://fotografia.folha.uol.com.br/galerias/1653398671824507-ponte-dos-barreiros-em-sao-vicente. Acesso em 01 de outubro de 2020.

G1 Santos, **Justiça determina interdição da Ponte dos Barreiros após laudo apontar risco de queda**. Disponível em: https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2019/11/28/justica-determina-interdicao-da-ponte-dos-barreiros-apos-laudo-apontar-risco-de-queda.ghtml. Acesso em 14 de março de 2020.

_______, **Justiça determina reabertura da Ponte dos Barreiros nesta quarta-feira**. Disponível em: https://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2020/06/30/justica-determina-reabertura-da-ponte-dos-barreiros-nesta-quarta-feira.ghtml Acesso em 28 de julho de 2020.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama São Vicente/SP**. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-vicente/panorama. Acesso em 17 de março de 2020.

KOTLER, Philip.–**Administração de marketing**–12.ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MEC, Ministério da Educação. **Educação Profissional: referenciais curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico. Área profissional Comércio.** Disponível em portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/comercio_ref.pdf. Acesso 07 de abril de 2020.

MORENO, André. **Estratégia de gestão e organização empresarial** – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTA CECÍLIA, Santa Portal. **Prefeitura de São Vicente informa que Ponte dos Barreiros não será fechada na segunda-feira.** Disponível em: https://www.santaportal.com.br/noticia/50829-prefeitura-de-sao-vicente-informa-que-ponte-dos-barreiros-nao-sera-fechada-na-segunda-feira. Acesso em 01 de outubro de 2020.

SÃO VICENTE, **Ponte dos Barreiros**. Disponível em: http://www.saovicente.sp.gov.br/.Acesso em 17 de março de 2020.

SEBRAE. **Comprar do comerciante do seu bairro é um grande negócio para todos.** Disponível em https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/comprar-do-pequeno-negocio-e-um-grande-negocio-para-todos,383af1b0a59f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em 07 de abril de 2020.

_______. **Movimento Compre do Pequeno Negócio busca fortalecer comércio local.** Disponível em https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/movimento-compre-do-pequeno-negocio-busca-fortalecer-comercio-local,03b1aee47d1be410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em 07 de abril de 2020.

VENÂNCIO. Constituição Federal. Série Legislação. Editora: Edijur 1ª. Edição. São Paulo. 2020.

CAPÍTULO 9

ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS PUBLICADAS NOS ANAIS DO SEGET NA ÁREA TEMÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Data de aceite: 01/06/2021

Gerson Senff
Univinci

Juliana Elizabeth Vinter
Univinci

Juliana França
Univin

Karine Niewiadonski
Univinci

Rafael Eduardo Abelino
Univinci

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo identificar as produções cientificas publicadas nos anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET) na área temática de Gestão de Pessoas no período de 2009 a 2018 indicando possíveis tendências para área de Gestão de Pessoas. Para atingir o objetivo proposto utilizou-se como procedimentos metodológicos pesquisa bibliométrica. Para Oliveira et al. (2009) este tipo de pesquisa "é utilizada para quantificar processo de comunicação escrita e o uso de indicadores bibliométricos para medir a produção cientifica". Para facilitar o processo de análise das informações coletadas foram estabelecidas categorias de análise considerando os processos de gestão de pessoas definidos por Chiavenato (2004), relacionando o tema do artigo com o processo de gestão de pessoas. A coleta de dados identificou 460 artigos na área temática da Gestão de Pessoas. Resultados apontam para a tendência das produções cientificas no âmbito da Gestão de Pessoas estarem centralizados nos seguintes processos: desenvolver; manter e agregar pessoas que se relacionam com os temas: treinamento e desenvolvimento; formação e aprendizagem; relacionamento no ambiente de trabalho; gestão de conflitos; segurança e qualidade de vida no trabalho; recrutamento e seleção de pessoas.

PALAVRAS - CHAVE: Gestão de Pessoas, Bibliometria, Processos, Seget.

ABSTRACT: This article aims to identify the scientific productions published in the guidelines of the Symposium of Excellence in Management and Technology (SEGET) in the thematic area of People Management in the period from 2009 to 2018 indicating possible trends for the area of People Management. To achieve the proposed objective, bibliometric research was used as methodological procedures. This article aims to identify the scientific productions published in the guidelines of the Symposium of Excellence in Management and Technology (SEGET) in the thematic area of People Management in the period from 2009 to 2018 indicating possible trends for the area of People Management. To achieve the proposed objective, bibliometric research was used as methodological procedures. Data collection identified 460 articles in the thematic area of People Management. Results point to the trend of scientific productions in the scope of People Management being centered on the following processes: develop; maintain and aggregate people who relate to the themes:

training and development; training and learning; relationship in the workplace; conflict management; safety and quality of life at work; recruitment and selection of people.
KEYWORDS: People Management, Bibliometry, Processes, Seget .

1 I INTRODUÇÃO

A globalização ao longo dos tempos tem transformado a realidade das empresas, uma vez que trouxe ao mesmo tempo a modernidade e novos desafios para os ambientes organizacionais no que se refere as tarefas, processos, ambiente, tecnologia, estrutura e pessoas.

Diante dessa realidade global um dos processos cada vez mais dinâmicos e importantes para se administrar diz respeito ao gerenciamento de pessoas. Pelo fato de que essa relação exige das empresas a adoção de estratégias cada vez mais proativas e inovadoras no sentido de tornar o ambiente de trabalho ao mesmo tempo agradável e produtivo. É evidente que gerenciar pessoas nos dias atuais não é uma tarefa simples mas complexa, pelo fato de que múltiplos interesses e motivações estarem implícitos nas relações entre a empresa e as pessoas.

Dada a complexidade que cerca as relações entre os interesses organizacionais e individuais das pessoas e no sentido de poder entender de maneira mais abrangente o que vem a ser gestão de pessoas utilizou-se como referencial teórico para esse estudo Chiavenato (2004). Para este autor a moderna gestão de pessoas divide-se em seis processos assim distribuídos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter, e monitorar pessoas.

Esses processos abrangem subprocessos que estão relacionados com diversos aspectos da gestão organizacional como por exemplo: recrutamento e seleção de pessoas, avaliação de desempenho, qualidade de vida no ambiente de trabalho, dentre outras questões que envolvem a relação entre a organização e os seus colaboradores. Vale ressaltar que os processos de gestão de pessoas buscam em sua essência adotar políticas e práticas de gestão no sentido de tornar a gestão de pessoas cada vez mais eficiente e eficaz capaz de tornar a empresa cada vez mais competitiva diante das exigências propostas pelo mercado de um modo geral.

Em face do exposto e no sentido de poder compreender quais as questões que estão em evidência na área temática da gestão de pessoas no âmbito acadêmico e científico é que elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: - Quais os principais temas que foram pesquisados e publicados no Seget entre 2009 a 2018 na área da gestão de pessoas?

Diante da elaboração da questão-problema elaborou-se como objetivo geral deste artigo identificar as produções cientificas publicadas nos anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET) na área temática de Gestão de Pessoas no período de 2009 a 2018 indicando possíveis tendências para área de Gestão de Pessoas.

No sentido de responder a essa problemática e ao objetivo proposto por este estudo foi elaborada pesquisa bibliográfica e bibliométrica com vistas a coleta dos dados nos anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

As buscas acerca das produções acadêmicas nos anais do referido evento científico indicam de maneira preliminar algumas possíveis tendências para a área de gestão de pessoas. A escolha do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia deu-se em virtude do mesmo possuir abrangência nacional e por ter uma densa trajetória no que concerne a organização de eventos na científico na área da Gestão e Tecnologia atingindo nesse ano de 2020 a sua 17ª edição. Tais requisitos atestam a qualidade e referencia o Seget como sendo um dos principais eventos da área de Gestão e Tecnologia do Brasil.

No âmbito dos procedimentos metodológicos para atender a problemática e os objetivos propostos neste estudo foi utilizado pesquisa bibliométrica. Stumpf e Branco (2010), afirma que a bibliometria pode ser utilizada para quantificar a citação dos documentos e contar quantas vezes outros documentos foram citados. que esse modelo se inicia pela introdução.

Os estudos bibliométricos são “usados para quantificar os processos de comunicação escrita e o uso de indicadores bibliométricos para medir a produção científica” (OLIVEIRA et al 2009, apud SANTOS, 2015, p. 6). Em síntese este tipo de pesquisa é aplicada para medir a produção científica de determinado conteúdo/assunto.

Desta maneira a aplicação da metodologia bibliométrica para essa pesquisa possibilitou uma maior compreensão acerca dos temas e processos abordados na área de gestão de pessoas no período pesquisado. Além da bibliometria outra técnica de pesquisa utilizada nesse artigo diz respeito a revisão bibliográfica, visto que por intermédio dela é possível investigar a escrita acadêmico-científica e, consequentemente, compreendê-la.

Na perspectiva dos referenciais teóricos que fundamentam este artigo foram: Chiavenato (1999 e 2004) Fleury e Fischer (1998); Dutra (2002); Tose(1997).

Dando continuidade na sequência pretende-se desenvolver a fundamentação teórica do tema Gestão de Pessoas e seus processos. Na terceira seção desse estudo serão apresentados os procedimentos metodológicos; quarta seção as análises e os resultados; e, na quinta seção, as considerações finais. Por último, será exposto as referências bibliográficas.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoal

Em um mercado altamente competitivo surge a necessidade cada vez maior de se manter nível de qualidade e excelência em alto nível, seja na produção dos produtos ou na prestação dos serviços. Essa exigência é decorrente de diversos fatores, dentre eles, a da facilidade e acesso a produtos e serviços e principalmente a variabilidade e diversidade

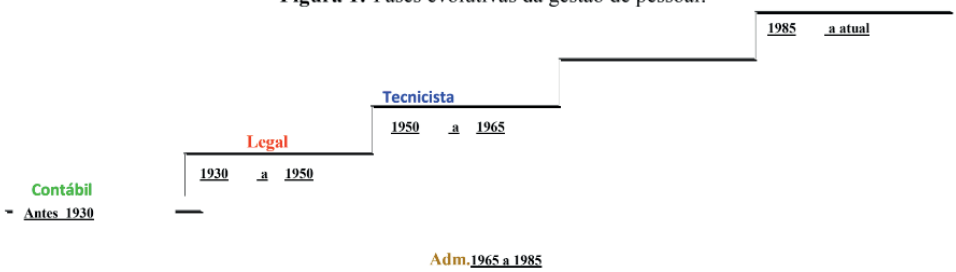
cada vez maior de produtos e serviços disponíveis para os seus consumidores. Manter um nível elevado de competitividade não é uma tarefa fácil pois envolve diversas variáveis e agentes no desenvolvimento desse processo.

Embora saibamos que os clientes tem um papel importante para a manutenção e sobrevivência das empresas no mercado, apesar disso não podemos desconsiderar o público interno aqui denominado como funcionários ou colaboradores que atuam nas organizações. Haja visto que suas atitudes profissionais podem influenciar positivamente ou negativamente nos resultados da empresa.

Tais atitudes são influenciadas sobretudo a partir das relações que se estabelecem no ambiente organizacional. Em linhas gerais essa relação pode-se ser denominada como administração de pessoas ou gestão de pessoas.

Vale ressaltar que a administração de pessoas ou de recursos humanos não é um processo novo. Contudo, ao longo dos tempos a forma como as empresas se relacionam com seus colaboradores vai se modificando. No sentido de poder compreender melhor como essas transformações acontecem ao longo do tempo Tose (1997,p. 22-41) aponta para a existência de cinco fases evolutivas da gestão de pessoal, conforme podemos observar na evolutivas da gestão de pessoal, conforme podemos observar na

Figura 1: Fases evolutivas da gestão de pessoal.



Fonte: Tose (1997)

As fases evolutivas da gestão de pessoas apresentadas na figura (1) de acordo com Tose (1997) apresentam as seguintes características:

A primeira fase denominada de contábil tinha como principal preocupação a relação com os custos da organização, as entradas e saídas de mão-de-obra consideradas efetivamente como registros contábeis

Em seguida no período de 1930-1950 denominada de fase legal, a principal preocupação está centralizada no cumprimento das leis trabalhistas CLT. Nesse período as relações trabalhistas no âmbito interno das organizações buscam instituir o papel do chefe de pessoal substituindo até então o chefe de produção. Esse profissional tem a função de controlar o cumprimento jurídico imposto pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Uma outra fase importante para a gestão de pessoal diz respeito ao período tecnicista, no período de 1950-1965 com a implantação do modelo americano de gestão de pessoal.

Nesse período destaca-se no cenário brasileiro a implantação da indústria automobilística que de certa forma ampliam as relações e estruturas organizacionais no sentido de pensar novas relações trabalhistas com os colaboradores da empresa.

Novos comportamentos são adotados diante da expansão e desenvolvimento proposto pelo governo nacional. Nesse sentido, surgem embriões relacionados ao gerenciamento local e da cultura organizacional como uma estratégia importante de atuação interna. Vale ressaltar que nessa fase surge a figura do Gerente de Relações Industriais como ênfase nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e cargos de salários dentre outros.

Dando continuidade ao processo evolutivo da gestão de pessoal uma quarta fase importante refere-se ao período chamado de administrativo ou também chamado por Tose como sindicalista. Esse momento marca uma nova relação entre capital e trabalho no período de 1965-1985. As relações industriais das empresas até então burocráticas passam a ser estabelecidas de modo mais humanista para com os sindicatos e sociedade. Nesse período no âmbito interno das empresas em virtude dessas influencias (sindicato-sociedade) vai sendo instituído função do gerente de recursos humanos.

E, por fim a ultima e 5ª fase chamada de estratégica surge a partir da década 1985 momento pelo qual as empresas vão incorporando em seus planejamentos a área de gestão de pessoas, agora não como um departamento isolado, mas como uma área que está interrelacionada com o planejamento estratégico organizacional, fundido nesse momento a função de diretoria de recursos humanos estratégico.

Diante das cinco fases da gestão de pessoal descritas acima por Tose (1997, p. 22-41) denominadas de contábil, legal, tecnicista, administrativa, estratégica, ambas nos mostram que a área de gestão de pessoas evoluiu ganhando cada vez mais espaços nos ambientes organizacionais incorporando cada vez mais processos aproximando ainda mais as relações entre a empresa e seus colaboradores.

Desta forma a gestão de pessoas tem incorporado cada vez mais políticas e práticas no sentido de tornar as relações entre os ambientes corporativos e seus colaboradores mais sincrônicos. Uma das questões que justificam tais atitudes é de que "são as pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios da empresa" (RIBEIRO, 2005, p.4).

Corroborando com Ribeiro(2005), Chiavenato (1999) menciona que é "por meio das pessoas que surge o trabalho, o comprometimento a produção de bens e serviços, e, consequentemente, a produtividade que se mostra como resultado no lucro da organização". As pessoas nesse caso, são considerados como parceiros da organização.

E, nessa perspectiva de se pensar em politicas e práticas voltadas para melhor relação com os seus colaboradores é que podemos ampliar as discussões acerca da gestão de pessoas.

De modo prático Fleury e Fischer (1998) mencionam que a “ gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (FLEURY e FISCHER, 1998, p. 18), demonstrando que as políticas e práticas adotadas pelas empresas podem influenciar positivamente ou negativamente na gestão de pessoas.

Dutra (2002) afirma que “a gestão de pessoas é um processo estruturado de interação inter-pessoal e a organização como a organização e o negocio no sentido de construir um projeto coletivo de ações conjuntas”.

A gestão de pessoas nesse caso, torna-se uma estrada, caminho, uma via de mão dupla no qual as pessoas contribuem para o desenvolvimento da empresa em contrapartida a organização promove o desenvolvimento das pessoas.

Em síntese a gestão de pessoas é representada pelas relação estabelecida entre as organizações e as pessoas. Sem as organizações e sem pessoas não tem existir gestão de pessoas. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

É nesse ambiente marcado pelas constantes trocas e interesses entre o ambiente corporativo e os seus colaboradores é que se efetiva na prática a gestão de pessoas.

No sentido de poder compreender qual a abrangência da gestão de pessoas no ambiente corporativo, pretende-se na sequência conhecer os processos que constituem esse paradigma de gestão.

2.2 Processos de gestão de pessoas

De um modo geral quando nos referimos a terminologia “Gestão de Pessoas” a discussão abrange diversos ambientes: corporativos, acadêmicos, científicos dentre outros.

É inegável que a prática da Gestão de Pessoas varia de acordo com o ambiente organizacional, tamanho e objetivos pelos quais as organizações definem em seu planejamento estratégico.

Em linhas gerais a praticidade e a funcionalidade da Gestão de Pessoas dependem em grande parte dos processos internos e externos adotados pelas organizações em seus planejamentos: estratégicos, táticos e operacionais.

Considerando a complexidade que engloba o tema adotar a prática da Gestão de Pessoas abarca inúmeras políticas e práticas organizacionais que variam de acordo com os interesses e objetivos definidos pelas corporações.

Diante desse cenário global, tecnológico e dinâmico que se apresenta para o gerenciamento do ambiente organizacional e das pessoas, torna-se cada vez mais emergente a necessidade da adoção de políticas e práticas de gestão que venham

transformar a Gestão de Pessoas em um paradigma de admnistração capaz promover transformações nas relações com seus stakeholders internos e externos.

Nessa perspectiva, Chiavenato(2004) compreende que a moderna Gestão de Pessoas na prática é subdividida em seis processos, conforme podemos observar na imagem que segue

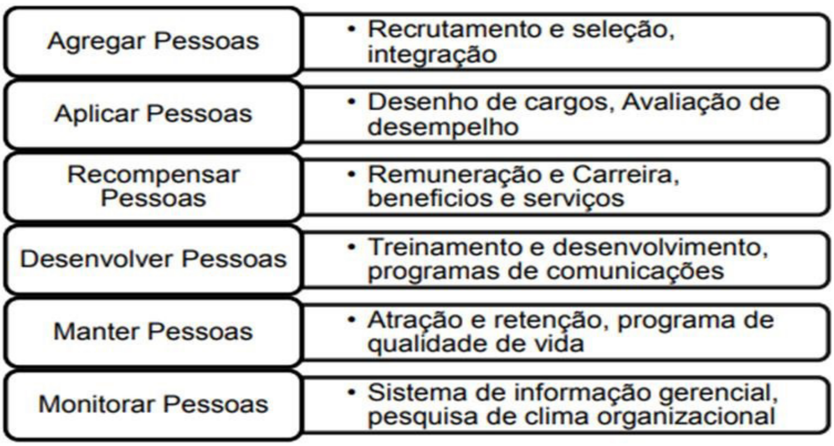


Figura 2: Os processos de Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato. (2004)

Os seis processos de Gestão e Pessoas descritos por Chiavenato(2004) sistematizam de modo abrangente as políticas e práticas da gestão de pessoas, facilitando sobretudo a compreensão de modo amplo a respeito do que vem a ser gerir pessoas na prática corporativa.

É evidente que cada um dos processos descritos acima, abarcam características específicas, que serão apresentados de modo resumido na sequência.

2.2.1 Processos de Agregar Pessoas

Está relacionado a captação de profissionais para atuar na empresa, abrangendo os processos de recrutamento e seleção de pessoas. No cotidiano dada a rapidez das mudanças no mercado como um todo, percebe-se que constantemente as corporações estão adotando seja no processo de recrutamento ou de seleção de pessoas, estratégias e técnicas cada vez mais diferenciadas, buscando sobretudo encontrar profissionais alinhadas com o perfil desejado pela empresa.

Vale destacar que dentre os seis processos descritos por Chiavenato (2004) esse é um dos mais importantes, haja visto que é por intermédio dele é que a empresa

admite profissionais em seu quadro de funcional. A execução inadequada desse processo pode gerar problemas no sentido de selecionar pessoas sem o perfil adequado para as necessidades da empresa. Em linhas gerais, tal processo abrange questões relacionadas ao recrutamento e seleção de pessoas, técnicas e estratégias.

2.2.2 Processos de Aplicar Pessoas

O processo de aplicar pessoas envolve três aspectos importantes sub-processos:

orientação das pessoas, desenho organizacional e de cargos e avaliação de desempenho. Essas questões sucedem o primeiro processo de gestão de pessoas, momento pelo qual o profissional já faz parte do quadro funcional da empresa. Nesse caso, também compete a esse processo questões relacionadas as orientações no sentido de apresentar tarefas, atribuições, responsabilidades inerentes ao cargo ocupado. Assim, como incorpora questões relacionadas ao acompanhamento do colaborador por intermédio da avaliação do desempenho.

Vale ressaltar que a orientação, a descrição adequada das funções e o acompanhamento sistemático das atividades desempenhada pelo colaborador é um dos requisitos fundamentais para a eficiência do referido processo de aplicar pessoas.

Em linhas, gerais é nesse processo que os colaboradores são orientados acerca da empresa e suas atribuições profissionais no ambiente corporativo. Os temas que englogam o processo de aplicar pessoas referem-se à :cultura e socialização organizacional (recepção e boas-vindas aos colaboradores) expressos por intermédio da ambientação e integração dos colaboradores; cargos e salários; e avaliação de desempenho.

2.2.3 Processos de Recompensar Pessoas

A realidade global é marcada por um constante dinamismo das relações entre as empresas e seus colaboradores. Na medida em que o grau de exigências entre ambos estão maiores, exigindo de ambos uma postura cada vez mais assertiva no sentido de promover uma equidade entre os interesses da empresa e de seus colaboradores. Ainda nessa direção o desafio no âmbito corporativo refere-se a adoção de políticas pertinentes as recompensas organizacionais para seus colaboradores. Em linhas gerais o referido processo envolve estratégias relacionadas ao sistema de remuneração que vai além da remuneração básica do colaborador.

Engloba a prática de incentivos salariais (bônus, participação nos resultados, opções de compra de ações da companhia, remuneração por competência, remuneração variável); e ou benefícios (seguro de vida e ou de saúde, refeições subsidiadas, dentre outros).

Esse processo é importante na medida em que o descontentamento e a desmotivação do funcionário no que tange as recompensas oferecidas pela empresa poder gerar turn-over e a saída do colaborador da empresa. O referido processo envolve questões relacionadas

ao sistema de Remuneração, Incentivos salariais, participação nos resultados e benefícios diversos, conforme mencionado acima.

2.2.4 Processos de Desenvolver Pessoas

As empresas estão inseridas em um ambiente cada vez mais heterogêneo onde a informação e o conhecimento circulam de maneira cada vez mais intenso. Nesse caso, o desafio que se apresenta para o ambiente corporativo diz respeito a implementação de uma estrutura organizacional voltada para a aprendizagem organizacional constante. Essa perspectiva envolve políticas e investimentos em aperfeiçoamento e formação continuada de seus colaboradores.

O processo de desenvolvimento de pessoas inclui temas relacionados ao treinamento de desenvolvimento de pessoas, capacitação, e formação continuada no ambiente corporativo, organizações de aprendizagem, desenvolvimento organizacional e a melhoria de processos.

2.2.5 Processos de Manter Pessoas

O processo de manter pessoas descrita por Chiavenato (2004) em linhas gerais inclui dois aspectos importantes: a) relações com empregados b)higiene, segurança e qualidade de vida.

O primeiro bloco de temas desse processo inclui as relações com os seus empregados, compreende os mecanismos utilizados para manter a disciplina de seus colaboradores em função das normas estabelecidas; programas de assistência aos seus empregados com problemas comportamentais relacionados as questões de trabalho; e a gestão de conflitos.

Essas questões estão associadas de modo geral ao relacionamento adotado pela empresa no ambiente organizacional em relação a seus colaboradores. É importante mencionar de que a forma como o processo é conduzido internamente pode favorecer ou dificultar as relações no ambiente de trabalho.

Nesse sentido não se pretende desconsiderar a importância das normas e regras no ambiente organizacional. Contudo, elas devem estar em sintonia com a cultura organizacional da empresa, assim como devem ser adotados e aplicadas de maneira transparente e igualitária para todos os colaboradores envolvidos.

Assim como a tomada de decisão deve levar em consideração critérios éticos evitando transtornos e disfunções no que se refere às relações no ambiente do trabalho.

O segundo bloco de temas desse processo diz respeito a higiene, segurança e qualidade de vida, aspectos esses relacionados a questão da saúde e segurança do colaborador.

Em suma, esse processo reúne temas relacionados com: os estilos de administração,

relações com empregados, programas de assistências ao empregado, normas e disciplinas, gestão de conflitos, higiene do trabalho, saúde ocupacional segurança no trabalho; qualidade de vida no ambiente do trabalho.

2.2.6 Processos de Monitorar Pessoas

O último processo de Gestão de Pessoas definido por Chiavenato (2004) refere-se ao monitoramento de pessoas, que estão associadas às práticas de acompanhamento do comportamento do colaborador na empresa.

Esse processo utiliza como base de informação as ferramentas tecnológicas: banco de dados e o sistema de informações gerenciais. A medida em que a empresa dispõe dessas ferramentas tecnológicas certamente terá maiores condições não só acompanhar o desempenho dos colaboradores, bem como poderá desenvolver ações proativas no sentido de reduzir possíveis lacunas no desempenho do colaborador. O processo de monitar pessoas inclui temas relacionados ao sistema de informações de recursos humanos, sistemas de monitoração de RH.

A partir das informações contidas acima acerca dos processos de Gestão de Pessoas proposto por Chiavenato (2004) tais informações apontam para dois aspectos importantes: o primeiro é de que o modelo de Gestão de Pessoas proposto traz uma visão sistêmica de gerenciar pessoas com a delimitação das ações em processos, apresentando suas características e abrangência. O segundo aspecto é de que a prática de gerenciar pessoas pode variar dependendo do tamanho, dimensão, objetivos e propósitos definidos pela empresa.

Em linhas gerais as questões apresentadas nessa seção possibilitaram ter a compreensão mais ampla apresentando a dimensão e abrangência de cada um dos processos de gerenciar pessoas. Em segundo lugar os processos descritos acima serve de base para a categorização dos resumos pesquisados nos anais do Seget na área temática Gestão de Pessoas no período de 2009 a 2018.

3 | METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração deste artigo no que concerne a natureza da pesquisa pode-se afirmar que esse estudo é uma pesquisa básica, que de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p.209) menciona "que o pesquisador busca satisfazer uma necessidade intelectual pelo conhecimento, e sua meta é o saber".

Com relação a abordagem do problema o referido artigo pode ser classificado como uma pesquisa quantitativa. De acordo com Michel (2009, p. 37) "a pesquisa quantitativa parte do principio de que tudo pode ser quantificável, ou seja que opiniões, problemas, informações serão mais bem entendidas se traduzidas em números".

As principais técnicas de pesquisa utilizadas nesse estudo centralizaram-se em duas

etapas: a primeira com o estudo bibliográfico que buscou “conhecer as diversas formas de contribuições científicas existentes que foram realizadas sobre determinado assunto ou fenômeno” (JUNG, 2004, p. 160). Complementando Jung (2004) a respeito da pesquisa bibliográfica Gil (2002, p.44) afirma que esse tipo de pesquisa “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituido principalmente de livros e artigos cientificos”.

Com relação ao estudo em questão o principal referencial teórico utilizado baseia-se em Chiavenato (2004) sobretudo relacionado aos conceitos e processos de Gestão de Pessoas.

Complementando os procedimentos metodológicos adotados nesse artigo foi utilizada a pesquisa bibliométrica. A bibliometria é um estudo que avalia os textos científicos de áreas específicas de produção científica já pesquisada (SILVA et al, 2012 apud SANTOS, 2015, p.5). Ainda de acordo com o autor a bibliometria busca comparar os resultados obtidos em contextos de pesquisa diferentes, observar a variedade de métodos utilizados em um campo, identificar as diferentes contribuições teóricas, empíricas ou metodológicas em uma determinada área de conhecimento. Haja visto que :

> O uso da pesquisa bibliométrica é um recurso precípuo para transmissão da produção científica e a sua finalidade é alcançada mediante a aplicação de uma técnica capaz de medir a influência dos pesquisadores ou periódicos, permitindo traçar o perfil e suas tendências, além de evidenciar áreas temáticas. (OLIVEIRA, et. al , 2013, p. 105 apud SANTOS, 2015, p.5)

Ainda para o autor, os estudos bibliométricos são “usados para quantificar os processos de comunicação escrita e o uso de indicadores bibliométricos para medir a produção científica”(OLIVEIRA, et.al 2009 apud SANTOS, 2015, p. 6). Em síntese este tipo de pesquisa é aplicada para medir a produção científica de determinado conteúdo e assunto.

De acordo com Moraes et al (2013, apud Santos, 2015, p. 5) a pesquisa bibliométrica apresenta “análise das produções científicas permitindo sustentação a base para a produção de novos trabalhos”.

Complementando as concepções apresentadas acima acerca da bibliometria para Okubo (1997, p.6) considera que

> A bibliometria é uma ferramenta pela qual o estado da ciência e da tecnologia pode ser observado através do produção global de literatura científica, em um determinado nível de especialização. É um meio de situar um país em relação ao mundo, uma instituição em relação a um país e até mesmo cientistas individuais relação com suas próprias comunidades.

Em linhas gerais pode-se afirmar que as pesquisas bibliométricas constitui-se em um instrumento metodológico importante porque possibilita de uma forma clara e objetiva conhecer as características importantes acerca do campo estudado. No caso desse estudo permite conhecer as produções científicas relevantes que foram publicadas nos

anais do Seget no período 2009 a 2018 relacionadas à área temática da Gestão de Pessoas.

4 I ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a composição da amostra de pesquisa foi realizada a seleção de artigos da área temática de Gestão de Pessoas publicadas nos anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (Seget). A escolha do Seget como base de dados para composição desse artigo, surge em virtude da relevância e abrangência que esse evento representa para a comunidade científica no cenário nacional.

Corroborando com o exposto pode-se afirmar que o Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia possui uma trajetória científica importante com mais de 10.000 artigos submetidos e com uma participação de mais de 10.000 pesquisadores ao longo das suas dezesseis edições. Esses indicadores qualificam o Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia como um dos mais importantes eventos científicos do Brasil.

A obtenção dos artigos deu-se por intermédio de busca realizada eletronicamente (virtualmente) nos anais o Seget no período de 2009 a 2018 na área de Gestão de Pessoas.

Uma vez escolhido a base de dados e a área temática, fez-se a leitura dos respectivos resumos dos artigos.

Após a leitura dos resumos, foram selecionados os seguintes elementos do artigo: ano de publicação, tema, palavras-chave, objetivo, resultados e conclusões, e os processos de gestão de Pessoas. No sentido de poder sistematizar as produções científicas foi realizada a categorização dos artigos classificando os temas de acordo com os respectivos processos de gestao de pessoas descritos na seção 2.2 deste artigo.

De maneira geral a categorização dos artigos pesquisados abarcou os seis processos de Gestão de Pessoas, proporcionando desta forma uma visão geral e uma possível tendência acerca das produções científicas da área de Gestão de Pessoas.

Para efeito de análise foram coletados 460 artigos publicados nos anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, no período de 2009 a 2018.

Inicialmente o gráfico 1 apresenta o número de artigos publicados em cada ano. Pelo gráfico pode-se observar que no ano de 2009 houve maior de publicação de artigos nesse periodo. Ainda é possível observar que nos últimos quadriênio 2015-2018 houve redução no número de artigos aceitos pelo Seget.

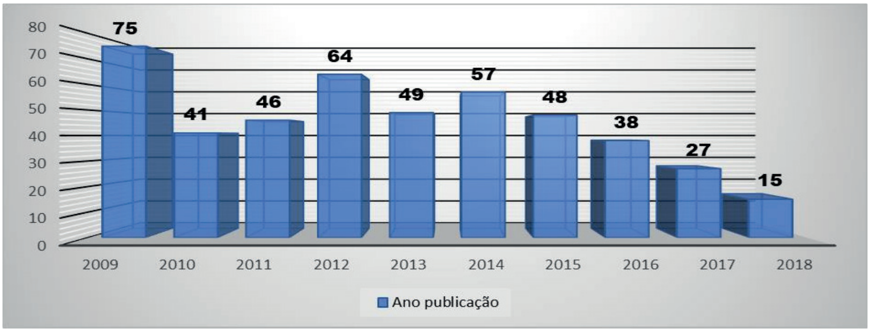


Gráfico 1: Número de artigos publicados em cada ano

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

A essa questão da redução do número de artigos algumas possibilidades podem estar relacionadas, uma delas por exemplo estar relacionada com a inadequação do texto em relação as normas estabelecidas pelo Seget. Faz-se necessário acompanhar nos próximos períodos se essa redução persiste identificando as razões e causas.

Dando continuidade a apresentação e análise dos dados na sequência pretende-se apresentar dados relacionados aos artigos aprovados e selecionados, classificando-os de acordo com os processos de Gestão de Pessoas proposto por Chiavenato (2004).

Na sequência apresentar-se-a produções cientificas de Gestão de Pessoas, conforme

Processos / Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agregar	3	1	3	12	15	16	13	3	2	3
Aplicar	15	6	5	7	7	0	2	8	3	2
Recompensar	10	2	9	6	4	6	9	1	6	1
Desenvolver	37	18	19	16	7	8	10	7	3	5
Manter	7	12	6	16	13	12	7	9	6	4
Monitorar	3	2	4	7	3	15	7	10	7	0

Quadro 1: Número de artigos publicados por processo no periodo de 2009 a 2018.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Os dados apresentados no Quadro 1 representa a relação entre o número de artigos publicados anualmente em cada um dos processos de Gestão de Pessoas. Observa-se que em alguns períodos a produção científica concentra um número maior de artigos em relação a outros periodos e processos.

De modo geral, o quadro apresenta um panorama geral das publicações no Seget.

A partir do gráfico 2 é apresentado os números totais das produções cientificas no periodo de 2009 a 2018 categorizados de acordo com os processos de Gestão de Pessoas.

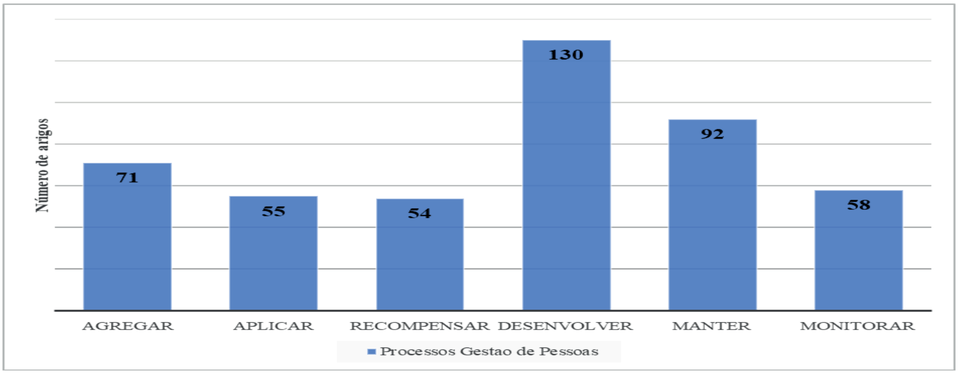


Gráfico 2: Número total de artigos publicados de cada processo de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Os dados apresentados no gráfico 2 nos mostram o número total dos artigos selecionados no Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia no período de 2009 a 2018, categorizados pelos processos de Gestão de Pessoas. Apontam que o processo de desenvolver pessoas é o que concentra o maior número de produções, representando 28,26% das produção em Gestão de Pessoas. O processo de desenvolver pessoas abrange temas relacionados com o treinamento e desenvolvimento; educação continuada, aprendizagem organizacional.

Os resultados apresentados para esse processo revelam tanto a preocupação em medir e avaliar as ações relacionadas a formação de seus colaboradores quanto de socializar as práticas concernentes ao processo de aprendizagem organizacional desenvolvido pelas corporações.

Dando continuidade nota-se que o processo de manter pessoas também tem apresentado produção científica relevante com 92 trabalhos publicados no periodo definido pela pesquisa. Esses dados demonstram a preocupação na discussão de questões relacionadas a ambiente de trabalho envolvendo: relacionamento interno; normas e regras; cultura organizacional; gestão de conflitos; segurança e qualidade de vida.

Na sequência da análise da produção científica e dos processos de Gestão de Pessoas, verifica-se que o processo de agregar pessoas identificam 71 trabalhos aprovados na área temática da Gestão de Pessoas.

Os números apresentados demonstram ao mesmo tempo interesse e a necessidade de pesquisar, socializar e debater questões que englobam esse processo no caso,

recrutamento e seleção de pessoas. A incidência de pesquisas nesse processo também denotam a preocupação e necessidade crescente de pensar acerca de estratégias e ações assertivas voltadas para captar e atrair profissionais que estejam de acordo com o perfil desejado pelas empresas.

Embora o número de publicações nos anais do Simpósio de Excelência em Gestâo e Tecnologia, no periodo de 2009 a 2018 direcionam para algumas tendências de temáticas e processos, apesar disso, outros processos tiveram artigos publicados, tais como: monitorar, aplicar e recompensar pessoas.

Aspecto interessante pertinente a esses três processos de Gestão de Pessoas diz respeito a equivalência no número total de produções assim distribuídas: 58 monitorar, 55 aplicar e 54 recompensar pessoas. Demonstrando que a área de Gestão de Pessoas abrange outros aspectos importantes que vão além do treinar e capacitar, gerir e proporcionar um ambiente adequado aos colaboradores, recrutar e selecionar pessoas.

Em uma sociedade globalizada, onde os centros de négocios estão localizados ao redor do mundo, e a tecnologia sendo utilizada de maneira cada vez mais abrangente em diversos área das empresas no sentido de monitorar e acompanhar os resultados aferidos pelas corporações, gerando com isso uma nova proximidade entre os gestores e seus colaboradores, certamente.

Destarte questões relacionadas a: sistemas de informações gerenciais, tecnologias da informações de rh; pesquisa de clima organizacional e avaliação desempenho; remuneração e carreira; estratégias de remunerações e benefícios, certamente são alguns dos temas emergentes que nesse artigo tiveram uma produção cientifica menor.

Contudo, estes temas e processos terão maior espaço nas produções científicas dada a evolução constante e da incorporação da área de Gestao de Pessoas como estratégica e as demandas cada vez mais por esses processos no sentido de ampliar o campo do conhecimento e as discussões acerca dos assuntos.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo identificar as produções cientificas publicadas nos anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET) na área temática de Gestão de Pessoas no período de 2009 a 2018 indicando possíveis tendências para área de Gestão de Pessoas. Para atender o objetivo proposto para este trabalho foi utilizada a metodologia bibliométrica com acesso aos anais do Seget.

A escolha deste evento científico deu-se em virtude da abrangência nacional que este Simpósio realiza oportunizando que sejam apresentados e compartilhados estudos, pesquisas e práticas relacionadas no caso deste artigo em Gestão de Pessoas.

De um modo geral, em pesquisa aos anais do Seget, pode-se observar que no periodo de 2015-2018 está havendo uma diminuição na quantidade de artigos publicados

na área temática de Gestão de Pessoas se comparados a períodos anteriores. O desafio proposto diante dessa problemática é identificar possíveis causas para essa redução, haja visto que o evento dada a sua trajetória científica comprovada ao longo do tempo, quando nesse ano o Seget atinge a sua 17ª edição, demonstra que o referido evento possui relevância e credibilidade.

Os resultados de modo geral apontam para algumas possíveis tendências. A primeira tendência demonstra que as principais produções científicas estão centralizadas nos processos de desenvolver; manter; e agregar pessoas com um total de 63,70% das produções na área temática da de Gestão de Pessoas. Com relação aos temas abordados nesses três processos pode-se afirmar que o processo de desenvolver pessoas abarca questões relacionadas a capacitação, treinamento e desenvolvimento, formação continuada das pessoas. Essas questões desafiam o ambiente corporativo para a prática constante da aprendizagem organizacional.

No que se refere aos processos de manter pessoas, o mesmo no referido estudo também apresentou um número expressivo de produções científicas. O referido processo incorpora fundamentalmente temas associados as relações entre a empresa e seus colaboradores, destacando-se: gerenciamento das normas e conflitos internos, segurança e qualidade de via no ambiente do trabalho.

E, por fim o terceiro processo que apresentou número importante de publicações refere-se ao processo de agregar pessoas, que abrange questões relacionadas as estratégias e recrutamento e seleção de pessoas. Em linhas gerais, as produções direcionam para a formação continuada, relações no ambiente de trabalho e as estratégias para atrair pessoas para a empresa.

Em contrapartida, os números deste estudo nos mostram que os demais processos relacionados ao monitoramento, aplicação e recompensa de pessoas apresentam número inferior de produções científicas.

Essas constatações de modo geral apontam que os temas de maior interesse dos pesquisadores na área de Gestão de Pessoas, estão relacionados aos processos de desenvolver, manter e agregar pessoas, indicando de certa forma uma tendência para as pesquisas em Gestão de Pessoas.

Por outro lado desafiam pesquisadores da área de gestão de pessoas para elaboração de investigações relacionadas aos: sistemas de informação gerencial, tecnologias da informação na área de recursos humanos, processos de cargos e salários, a avaliação de desempenho e questões relacionadas aos sistemas de remuneração e recompensa dos colaboradores.

Em síntese, entre as tendências e os desafios apresentados nesse estudo, é importante que se desenvolva outros estudos bibliométicos no sentido de poder compreender outros aspectos que identificam o processo de gerir pessoas.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel de Souza. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2002**.**

JUNG, C. F. Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

MICHEL, M. H. Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais. 2a ed., São Paulo: 2009.

OKUBO, Y. Bibliometric Indicators and Analysis of Research Systems: Methods and Examples. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, Paris, p. 1-70, jan./jun. 1997.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Geovane Camilo dos. Análise Bibliométrica dos Artigos publicados como estudos bibliométricos na História do Congresso Brasileiro de Custos. Pensar contábil, Rio de Janeiro, v. XVII, n.62,p.4-13, jan/abr.2015. Disponível em: http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/2527/2151. Acesso em 17 jul. 2020.

SEGET. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. XVII Seget – Simpoósio de Excelencia em Gestão e Tecnologia. Cultura ágil e seus impactos nas organizações. 2020. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/index.html . Acesso em 14 jul. 2020.

STUMPF, Ida Regina Chitto; BRANCO, Zuleika de Souza. Análise de citações dos artigos da Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação (1985-2008). Informação & Informação, Londrina, v. 15, n. Esp., p. 94-110, 2010. Disponível em: http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5597. Acesso em:16jul. 2020.

TOSE, Marilia de Gonzaga Lima e Silva. A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. 1997. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

CAPÍTULO 10

THE ROLE OF THE PERSONNEL COMMITTEE IN LARGEST INTERNATIONALIZED BRAZILIAN COMPANIES

Data de aceite: 01/06/2021

Alba Zucco
Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS
São Caetano do Sul - SP
http://lattes.cnpq.br/9618766721679524

Eduardo de Camargo Oliva
Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS
São Caetano do Sul - SP
http://lattes.cnpq.br/9172181753057349

Edson Keyso de Miranda Kubo
Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS
São Caetano do Sul - SP
http://lattes.cnpq.br/7102839820358192

ABSTRACT: This study aims to identify the role of the Personnel Committee within the Board of Directors in the largest Brazilian International Companies that are listed on the New Market of Brazilian Securities, Commodities and Futures Exchange, henceforth, B3. Having a Personnel Committee on the Board is common in large, publicly traded companies, but forming Committees for specific issues on people management (PM) is rare in Brazil. This indicates a current issue in Brazilian organizations and implies a relevant research question. The methodology uses qualitative, exploratory and descriptive approaches. For data collection, semi-structured interviews were conducted with counselors and members of the Personnel Committee in the four largest Brazilian multinational companies, from 2014 to 2015. Treatment of qualitative research data was based on the content analysis technique using categories of studies derived from the theoretical framework. The results show that the Personnel Committee provides support to the board of directors in deliberating strategies and also taking enforcement actions towards PM, showing transparency, and generating credibility in the market, especially in the international arena.

KEYWORDS: Personnel committee; Board of Directors; Corporate governance; Internationalization; People management.

O PAPEL DO COMITÊ DE PESSOAS NAS MAIORES COMPANHIAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS

RESUMO: Este estudo tem como objetivo identificar o papel do Comitê de Pessoas no Conselho de Administração das Maiores Companhias Brasileiras Internacionalizadas, listadas no Novo Mercado da BM&FBOVESPA (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo), atualmente, e doravante, B3. A disposição de comitês no Conselho de Administração é comum nas grandes empresas de capital aberto, porém formar comitês direcionados para assuntos específicos sobre pessoas ainda é raro no Brasil. Indica-se, com isso, que esse é um tema atual nas organizações brasileiras, que implica uma hipótese de pesquisa relevante. Neste estudo, optou-se, como procedimento metodológico, pela abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Para a coleta de

dados, utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada com conselheiros e membros que integram o Comitê de Pessoas, em quatro grandes empresas brasileiras internacionalizadas, no período 2014 a 2015. O tratamento dos dados qualitativos da pesquisa teve como base a técnica de análise de conteúdo, orientada por categorias norteadoras preestabelecidas, derivadas de estudos determinados no referencial teórico. Os resultados apontam que o Comitê de Pessoas estabelece subsídios para que o Conselho de Administração delibere estratégias para a implementação de ações voltadas às pessoas, com mais transparência, o que gera credibilidade no mercado, principalmente no âmbito internacional.
PALAVRAS - CHAVE: Comitê de pessoas; Conselho de Administração; Governança corporativa; Internacionalização; Gestão de pessoas.

1 I INTRODUCTION

Corporate governance is a contemporary theme that is growing not only in large multinational corporations (MNCs) located in developed countries, but also in those in different segments and emerging countries such as Brazil.

With the opening-up of the Brazilian economy and increased foreign direct investment, the privatization process of state-owned enterprises, and the increasing internationalization of enterprises, corporate governance practices have become crucial in highlighting a segment known as the “New Market” (*Novo Mercado*) in BM&FBOVESPA S.A.—Securities, Commodities and Futures Exchange (hereinafter BM&FBOVESPA or B3).

With the advent of this New Market segment, which demands high standards of governance and transparency, the Board of Directors (hereinafter Board), together with its accessory organs—i.e. committees—contribute to the development of strategies and alignment of interests among shareholders, managers, and other stakeholders. The committees analyze the issues and then feed them to the Board, which proceeds to discuss them and eventually approve and implement changes.

The practice of committees of the Board of Directors is common only in large publicly traded companies, but the habit of forming committees directed to the analysis of specific topics is still something not quite used in Brazil. It is important to remember that in companies where there are committees of the Board, the audit is the most common, although there are others created occasionally such as: finance/investment, compensation/human resources/ personnel management, risk, sustainability, and fiscal strategy (OLIVEIRA, 2006).

For the purposes of this research, the focus is exclusively on the Personnel Committee. Further, from the first few observations, the theme “PEOPLE” shows up as part of the agenda of meetings of the Board, as well as in professional congresses sponsored by Brazil’s corporate governance institute (IBGC). Unlike what occurred in the recent past, when the focus in Board meeting agendas was predominantly on Board audit and finance themes and sporadically with human resource policies.

The Personnel Committee deals with issues relating to people, assessing the critical factors for longevity and risk reduction in organizations.

However, the discussion around people is not limited to human resource policies, priority nominations, evaluation, compensation, and succession, but also considers broader issues, such as ethics, dissemination and cultural values, which impacts organizations' success in their increasing search for higher returns, especially in terms of globalization and international issues.

Therefore, when it comes to considering expansion of the organization overseas, it is necessary to review people management (PM)in the international context, in terms of how it contributes to long-term strategies while preserving talents and maintaining human capital (HILL, 2005). Given such considerations, the purpose of this article is to identify the role of the Personnel Committee within the Board in the largest Brazilian MNCs listed on the B3 New Market. It is noteworthy that this research is the first to undertake such a task.

Thus, this research contributes to the current literature on PM and the Personnel Committee practices of the Board by considering the impact of this committee from the human point of view, especially in terms of the ethical relations between the organization with its employees and providing data and reflections on strategies adopted by the Personnel Committee in the largest Brazilian MNCs that seek to remain on the international market. It will also enable the expansion of scientific knowledge in this area and fill some theoretical gaps.

However, from the perspective of increasing economic integration around the world, social, cultural, political, technological advances, and consequently globalization in recent years, the adoption of best corporate governance practices has expanded in developing markets of late (IBGC, 2009a). In Brazil, the debate on corporate governance has intensified with the evolution of the Brazilian economy and the stock market, foreign investment, mergers and acquisitions, and internationalization of enterprises. Thus, Boards have been formed as the bodies directly responsible for the governance of organizations. The Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC, 2009b) states that the Board is a collegiate body in charge of the decision-making process in an organization in relation to its strategic direction. It is the main component of the governance system, whose role is to link ownership and management so that it guides and supervises the relationship of the latter with other stakeholders. The Board receives power from other members and is accountable to them.

This relationship between higher management and members of the Board is closely connected with the company's ability to manage strategy with transparency and fairness as well as, develop principles of corporate governance (ERAKOVIC; GOEL, 2008). However, according to Branco (2004), the Board is a deliberative body that exercises its functions as a collegiality and should be supported by the expertise and active participation of members present at the meeting. The difference between the Board and the director's members in terms of decision-making power is that Board decisions are valid only if a meeting of the Board is held in line with the law and, where applicable, the bylaws, while the director's

members do not form a collegiate body but have decision-making power and make certain decisions.

In terms of the Board, due to the fact that various activities take a large amount of time, it has been necessary to develop a degree of specialization on some issues, and this has included the creation of specific advisory committees to gather knowledge and experience to make recommendations before final decisions are made by the Board (IFC, 2010).

According to the IBGC (2009b), committees are the Board's staff support mechanism and their existence does not require the Board's delegation of responsibilities. Kaczmarek; Kimino ; Pye (2012) point out that committees study items falling into their area of competence and prepare proposals for the Board, so that information obtained by a Board member or committee is made available to all other members of the same body. Only the Board can make decisions. The most common Board committees include audit, remuneration, finance, and governance. The most common is the audit committee, partly because the Central Bank of Brazil requires audit committees to be part of financial institutions under its control (STEINBERG, 2007).

Board committees are formed by expert members and independent directors who are chosen for the potential contribution they can offer the organization as a basic principle of corporate governance. The Board should therefore incorporate actions of social and environmental concerns in defining business and operations, covering the sustainable management of companies. Furthermore, they should develop rules to enhance the diagnosis and counseling of higher management in decision making, working as consultative bodies (OLIVA; ALBUQUERQUE, 2006; IBGC, 2009b; HEEMSKERK; HEEMSKERK; WATS, 2016).

For this research, the focus is exclusively on the Personnel Committee.

When it comes to outlook on the part of organizations, people are the central point of efficiency and effectiveness, extending the performance of human resources and effectively establishing relationships through organizational strategies. These strategies are reflected in people management perspectives for a strategic setting in which human beings are leading actors in the formulation and implementation of organizational goals summarized in the company's vision, mission, objectives and organizational goals. This new link with the global strategy of the company sets a transition area, which is called people management acting on a professional integration framework towards the future, for the development of the Organization as a whole (DALMAU; TOAST, 2009).

Since the beginning of the twenty-first century, this committee has been expanding annually in organizations. In addition, even in early research on business, the topic of "people" was already integrated into the concept of Board meetings. This has also led to the launch of professional conferences sponsored by the IBGC, unlike the recent past when agendas of council meetings were concerned solely with audit topics and finance, and only minimal focus was on human resources policies.

According to Bucheroni *et al.* (2010), in the conceptual framework for this research governance practices associated with aspects of people serve as a guide throughout the organization and serve as role models for employees, encouraging an adequate environment for business-mindedness, trust and ethical conduct within the organization.

These principles are needed for both domestic and international missions. In both cases, the Personnel Committee should consider its exact PM strategy, taking into account the location in which the organization operates. Moreover, when it comes to internationalization, the headquarters and subsidiaries must have goals aligned to strategic planning, reflecting on the International PM strategy (AGUZZOLI, 2007; TOBIAS-MIERSCH, 2017).

Internationalization determines a strategic process and an outstanding decision for companies that want to survive in an increasingly competitive market. This international expansion of companies was specific to developed countries but now increasing participation can be observed from developing countries' enterprises. International competition, which until now was nonexistent for companies, is beginning to develop as a challenge, forcing the company to make investments in its internationalization process and improve its marketing strategy, production techniques and international competences (VALENTE, 2008). Thus, since corporate governance is important to protect shareholder interests, and because a good governance structure is one that selects the most skilled members and makes them responsible for investors, the influence of the top-management is relevant, especially in the Board's strategy regarding the company's performance and internationalization (TIROLE; 2008; RIVAS, 2012).

from the international market and have their actions valued (SILVA, 2010).

These governance practices integrated into the international strategy of PM will guide the entire organization and the key executives and members of the Board will be these practices' biggest disseminators and supporters. In this context, Bucheroni et al. (2010) highlight that the mere fact of combining Corporate governance practices with people management can lead the company to open its vision and incorporate ethical actions, with a high degree of transparency in its strategic plans. This will lead its executives and advisers to define values, mission and objectives, able to give credibility and attract national and international investors in establishing business with a company that has "people" governance practices.

2 | METHODOLOGICAL PROCEDURES

This research adopts a descriptive and exploratory method with a qualitative approach (DENZIN; LINCOLN, 2006). It seeks to identify the role of the Personnel Committee within the Boards of the largest Brazilian MNCs. In order to clarify the objective proposed, some specific categories were chosen as a theoretical framework constituting dimensions of the Boards' Personnel Committee, as shown in Table 1.

Dimension	Items	Concepts	References
PM policies	Actions of the committee	Planning and people development; compensation; hiring and dismissal of directors and executives	Dessler (2003); Oliva; Albuquerque (2006); Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2001); Lacombe (2005).
	Ethics	Involvement and establishment of values and moral and ethical principles	Beatty (2003); Erakovic ; Goel (2008); Bucheroni *et al.* (2010).
Mediation	Committee interface	Consultation in the PM area.	Dessler (2003); Branco (2004); Andrade; Rosseti (2004); Steinberg (2007); Vance (1983); Zahra; Pearce (1989).
		Involvement in PM issues.	
PM strategy	Challenges	Challenges faced by the Personnel Committee in an MNC.	Aguzzoli (2007);Bucheroni *et al.*(2010); Silva (2010); Kubo (2011).

Table 1—Dimensions of Board Personnel Committees

Source: Authors

According to Bardin (2011), categorization enables data to be condensed and therefore simplified. This simplified representation is of fundamental importance for understanding the analysis elements (verbal reports), since it groups them into similar categories.

Thus, one can define qualitative content analysis as a research method for subjective interpretation of the data content of a text through the systematic process of coding and identifying themes or patterns (HSIEH; SHANON, 2005). The population of this research was limited to companies listed on BM&FBOVESPA (2014). This ranking is derived from an evaluation of MNCs that have a PM committee.

The reference forms of the 133 companies listed on B3 were taken from the CVM and/or the Investor Relations area of the website, so that they could be analyzed.

A total of 51 companies with a Personnel Committee were found, representing approximately 39% of all companies. Of the 51 companies with a Personnel Committee, seven were Brazilian MNCs according to the Fundação Dom Cabral's ranking of Brazilian multinationals (FDC, 2013); among these seven companies, four agreed to take part in this research. To ensure privacy and confidentiality of the analysis of each company's Personnel Committee, the companies are referred to as W, X, Y and Z. The companies belong to the following sectors: one of the respondents belonged to the financial sector (W), two were from the industrial sector (X and Y), and the other belongs to the information technology sector (W).

The data used in the research are primary and secondary in nature. Secondary data were obtained from newspapers, journals, conference proceedings, and company websites. Research studies were also conducted on the company's website, mainly in the field of

relations with investors regarding corporate governance. Information was obtained from the Brazilian Securities Commission system (Comissão de Valores Mobiliários [CVM]), which generates a constant flow of information to investors and the IBGC website.

For the primary data collection, the semi-structured interview technique was utilized with directors or members representing the Personnel Committee in four International Brazilian companies that are listed on B3. In the semi-structured interview, a list of questions was used that allowed to investigate intentions, attitudes and fundamentals regarding the role of the Personnel Committee.

The information focused on the respondents present with interviews lasting approximately 25 minutes. All respondents accepted the recordings of the interviews, they were transcribed together with researchers' notes, at the time of data collection. Gandhi et al. (2006), recommend the combination of such techniques, since they make it possible to collect data not always obtained through the respondent's verbal expression, but which enhance and complement the data collected.

For analysis and structuring of reports resulting from transcripts of the interviews, content analysis was used guided by pre-established categories derived from studies identified in the theoretical framework. Denzin; Lincoln (2006) point out that content analysis is a technique suitable to identify what is said in interviews about a certain topic.

3 | RESULTS

The research studies present results on aspects of the Personnel Committee's within the Boards and were analyzed and identified in the MNCs. Aspects of the role of the Personnel Committee are related to the policies regarding PM, mediation and PM strategies. PM Policies aim at helping the Board in the planning and development of people and the compensation and benefits to executives. All Personnel Committees of the companies surveyed supported the Board policies of PM as they relate to the remuneration of directors (directors/executives), benefits and recruitment programs, and director dismissal. The Personnel Committees of companies X, Y, and Z also perform activities related to planning and people development.

The Personnel Committee of company X also supports the Board concerning planning compensation for PM. However, it involved the establishment of the company's values, as well as moral and ethical principles. It was found that all companies have a code of conduct that reflects the culture and principles of the country in which they are based. This is consistent with the code of good practices of Corporate Governance (IBGC, 2009a), which emphasizes that in addition to respecting the laws of the country, every organization should have a code of conduct for managers and employees to follow and set social and environmental responsibilities. However, the Personnel Committees of companies W and Z are not involved in these issues.

> "The values are defined [by] the Board when there is a review of corporate strategy, but the committee does not take [part in this]. There is a code of conduct and an ethics committee to address these issues." (company W interviewee)

> "It is not involved. But there is a conduct committee that addresses these issues." (company Z interviewee)

Although the Personnel Committees of companies W and Z do not directly take part in issues of values, principles, and ethics, they recognize that the emphasis on good moral conduct is more important than the number of rules and disciplines. The values are defined by the Board when there is a review of the corporate strategy.

Company W confirmed that the PM area conducting sustainable business is a pillar in the evaluation of employees. However, the interviewees from companies X and Y emphasized that the Personnel Committee is involved in issues pertaining to the company's values and ethical principles, while issues related to spreading ethical values through training seminars are discussed in committee meetings.

> "The company's Board is very involved in these issues of values and principles and these issues emerge in the committee. In the PM committee, [we] discussed a way to spread these issues through training seminars, [and] issues [regarding] ethical values." (company X interviewee)

> "We have a code of conduct. This code of conduct is something shared in the company as a whole. But the aspect of values, culture and principles of the company, [are] usually …[though] not always, [passed] by the Personnel Committee." (company Y interviewee)

The respondent from company X also argued that the company's concern goes beyond the search for workers with technical skills, emphasizing indeed the formation of citizen workers, who are aware of their role within the company and have a macro view within the society in which they are inserted. In this sense, the work of the Personnel Committee exists to support the Board and therefore has a more everyday obligation in connection to executive activity in terms of the ethical values connected with issues that arise. The interviewee pointed out that the Committee does not interfere in business activity but supports it.

> "We think that in our society, ethics is not only to discuss what is happening in government, but in our day-to-day […] lives. We have to contribute to, besides having the best workers involved, forming citizens. The committee has a more everyday obligation than the Board, because it exists just to support [the] Board's decision[s] in […] connection with the executive activity. It does not interfere in business activity, but monitors [it]." (company X interviewee)

This result is consistent with the findings of Bucheroni *et al.* (2010), which emphasize as relevant within best-governance practices behavioral aspects related to trust, employee

ethics, organizational culture, leadership, social responsibility, and so on. These governance practices are integrated into the international PM strategy, and guide the entire organization with top executives and members of the Board as their biggest disseminators and supporters.

Mediation focuses on the Personnel Committee facilitating the interconnection or interface between the executive directors and the Board in search of necessary information from the area of PM and possible involvement in issues pertaining to the company's PM.

All companies surveyed consult the executive board to gather information on the PM area before making decisions and bringing issues to plenary meetings. The respondents were unanimous in reporting that the Executive Director of PM, in addition to participating in meetings of the Personnel Committee, adds all the necessary issues to the meeting's agenda.

> "The directors pass [on] information and we discuss issues [related to] people. We are in direct contact with the directors. At the meetings, it is important to draw attention to this, always [with the backing of] the director of people." (company W interviewee)

> "[The person who writes] the agenda [for] the committee is the director of human relations, [who is part of] the Personnel Committee. There is a pre-defined agenda with all the issues to be addressed in the year. For example, performance evaluation is a process that takes place every year. So, some issues are already typically [discussed at] Committee meetings. And all other issues concerning [people] are taken [up] by the director of human relations." (company Z interviewee)

Based on information provided by the Executive Director of PM, the committee coordinator sets the agenda, seeking to foresee what might be discussed and noting the needs of the Board. The Committee does not generate its own content; rather, this is created by the company's CEO, that takes the information to the Committee to be discussed and then brought forward to be approved by the Board.

The executive area of PM prepares studies and organizes presentations for later discussion. Where applicable, the Committee calls for reviews of ideas. At the next Board meeting, the outcome of the Personnel Committee meeting is discussed so that the issue can be deliberated and ultimately approved. According to the IBGC (2009b), the Committees themselves do not approve anything, but just recommend (or advise against) approval of specific items by the Board.

However, the respondent from company X argued that in some cases, certain themes are communicated where there is no need for discussion, but they do contain detailed information that must be conveyed to Committee members for contextual information. Thus, when particular issues are addressed in debate, all members of the Committee will be familiar with and have knowledge on the issues, thereby facilitating questions, reflections, and consequent deliberation.

When asked about the possible involvement of the Personnel Committee on issues of PM, the respondents surveyed were unanimous and responded that they are not involved. The respondent from company W pointed out that the Personnel Committee deals specifically with payment, and that despite this issue being part of the PM context, it does not get involved in PM issues.

> "No, this committee does not discuss PM. This committee is more specific to the remuneration which is inserted in PM policies." (company W interviewee)

Yet, companies X and Z stated that while their Personnel Committee does not get involved in matters concerning PM, they know how some of the matters are conducted, as these may be part of the committee's meeting agenda and therefore up for discussion.

> "No, the committee is not involved in their work. We set the meeting agenda, we return [to] a given subject. The material is distributed in advance, and on the day of the meeting we [get] the job done and we discuss relevant issues at the meeting." (company X interviewee)

> "It is not involved, but some issues concerning personnel are taken to the Committee meeting." (company Z interviewee)

However, the respondent from company Y emphasized that everything that goes to the Personnel Committee is alive, trackable, and recordable. Everything has a purpose that will help with PM issues. This means that sometimes the Committee meeting does not aim to approve a specific subject, but is there to cooperate conceptually in the area of PM.

The PM strategies focus on strategic plans of the Personnel Committee to contribute to guiding the actions of PM executives, positioning their value-added activities on a global scale by setting the challenges for international PM. The respondents of the companies surveyed argued that empowering human talents to meet multinational business needs and to ensure that the availability of these talents is in line with the company's constant evolution represents one of the issues examined by the Committee and later by the Board.

> "are willing and qualified talent to work […] abroad, but the Committee's strategies should be analyzed to define the requirements for each function specifying the skills, behavior, and desired experiences." (company X interviewee)

These arguments are consistent with the analysis of Steinberg (2007), who considers one of the greatest difficulties of companies is to retain talent. In addition, the respondent from company Y reported that people enter the organization searching not only for remuneration but also growth and career development. However, it is up to the employee whether to stay on leave the company. People make choices and have dreams, and these are beyond the company's control.

> “One of the challenges is to retain talent. People enter the organization seeking more than compensation, but also growth and career development. The cycle of talent is short. The decision to stay or not is up to the employee. They choose, they have dreams. There is no way to stifle one’s dreams. It is a [challenge] to keep people.” (company Y Interviewee)

The research also shows that as the competition for talent is great, the Personnel Committee of the interviewed companies seek to establish intensive programs and strategies of investment in training and development. This is one of the ways, in addition to training, that encourages the major talents of the organization to remain in the company.

> “Here we have not only a training center, but we give lectures, workshops and generate intensive training programs to encourage talent to stay in the company.” (company Y interviewee)

> Today human resources are highly mobile. Develop and retain the best talent are essential tasks and long-term. It is necessary to invest adequately in developing these talents. (company Z interviewee)

> “It is also important to define training strategies and development [for] these people, encouraging commitment to progress in the company.” (company X interviewee)

Company X understands that the challenges in the Personnel Committee are intended to establish, as part of the internationalization strategy, actions that are crucial for entry into and to remain on international markets. Important values include ethics and respect for the laws of the countries in which it operates; client satisfaction; transparency in corporate governance practices; valuing employees; profit sharing with variable remuneration policies and social responsibility, especially addressing issues to improve the environment, health and quality of life of employees; and development of the communities in which they are inserted.

The values are also part of the challenges and internationalization strategies of the Personnel Committee of company Y, which aims to establish concepts requiring transparency and ethical behavior from its employees. The company Z interviewee mentioned that within the administrative area of human relations there is a group responsible for international PM operations. The challenge of the Personnel Committee and the Board is to establish strategies for this group of international PM operations while keeping all international units aligned with the PM strategy of the company, regardless of cultural differences.

This framework is in line with a study by Aguzzoli (2007), which considers that in cases of internationalization, the headquarters and the subsidiaries should be aligned in their goals pertaining to strategic planning and should reflect, international PM strategy. However, another challenge is relevant to the Personnel Committee of company X; that is, succession plans for key positions in emergencies. The respondent from company X

noted that because X is a complex company due to the nature of its product, because it is headquartered in Brazil but has subsidiaries in various parts of the world it requires strategies to establish a training program for local leaders with respect to emergency issues.

> "Also in this case […] the PM committee has an obligation to provide support to the Board, which means a search or a headhunt for key positions regarding […] succession plans for emergencies in the whole company. Because this is a complex company due to the nature of its business, and [the fact] that [it has subsidiaries around] the world and [is] headquartered in Brazil, […] there is [a] question of a leadership training program[s] within the context of […] succession plans […] for emergency issues, which is appropriate. [Such emergencies] may not happen, but we must be prepared. So we have a very strong concern about this. [We have] subsidiaries in various parts of the world. The search has to be for all sorts of persons. From here, but for all types of persons. [We have to] think about who is there, the need to put someone there or hire someone there. We have locals who are also responsible for looking after the appearance of the management of that unit. There are Brazilians who are expatriates, and locals, but taking care of management." (company X interviewee)

Thus, company X is very concerned about succession, and the company has to be prepared for emergencies. Those responsible for the management of international units may be locals or Brazilian expatriates.

4 I DISCUSSION

It is noteworthy that by adopting a Personnel Committee within their Board, the companies surveyed are able to improve their governance in general, as the issues related to people, aligned with strategies, can guarantee continuity of the company based on prepared leaders and dissemination of a culture that unites and guides everyone in the company. The following describes the main considerations about each item, synthesized in table 2.

Dimension	Item	Company W	Company X	Company Y	Company Z
Human Resource Policies	Actions Committee	Set remuneration policy for managers. Benefits and special programs for recruitment and dismissal of Board members.	Set remuneration policy for managers and human resources. Benefits and special programs for recruitment and dismissal of the board. Planning and development of people.	Set remuneration policy for managers and human resources. Benefits and special programs for recruitment and dismissal of Board members. Planning and development of people.	Set remuneration policy for managers and human resources. Benefits and special programs for recruitment and dismissal of Board Members Planning and development of people.
	Involvement with ethics	No involvement. The company has a code of conduct and an ethics committee.	Yes, support is provided. The company has a code of conduct.	Yes, support is provided. The company has a code of conduct.	No involvement. The company has a code of conduct and an ethics committee.
Mediation	Interface	Consulting with the executive management of the PM area. It is not involved in the PM issues of the company.	Consulting with the executive management of the PM area. It is not involved in the PM issues of the company.	Consulting with the executive management of the PM area. It is not involved in the PM issues of the company.	Consulting with the executive management of the PM area. It is not involved in the PM issues of the company.
PM Strategy	Challenges	Define strategic corporate goals that translate into international strategic planning.	Establish strategies to determine actions in other countries linked to the achievement and physical presence of the company on international target markets. Retain talent.	Establish strategies rooted in concepts and values related to ~~the~~ relationship and transparency. Retain talent.	Ensure that the units of the group in all countries are aligned with the company's strategy, regardless of cultural differences. Retain talent.

Table 2— Outline of the role of the Board and Personnel Committee of the companies surveyed

Source: Authors

Committees take~~s~~ proposals to the Board so that the company can proceed with more effective and differentiated policies. Among these committees, the Personnel Committee has been expanding in organizations dealing with issues related to people, integrating the agendas of critical factors for longevity and risk reduction within the organization. The activities of the Personnel Committee include discussions related to the development of

people, succession planning, leadership, training, compensation and benefits awarded to directors, executive officers, and board members. Discussions are placed on the records by coordinators of the Committee. These present a report on all issues covered for possible deliberation and decision-making by the Board.

In two of the companies surveyed, it was observed that the Personnel Committee is not directly involved in matters of principles and ethical values; however, the Committee's importance is recognized. In two other companies surveyed, the Committee is involved in these issues and there are even discussions in Committee meetings about how to disseminate the same throughout the organization.

It was found that the Personnel Committee plays a mediating role in facilitating the interconnection between ~~the~~ executive directors and the Board in terms of information on the PM area. This information defines the agenda of meetings of the Personnel Committee that foresee what can be discussed according to the needs of the Board.

The Personnel Committees of the companies surveyed do not get involved in matters pertaining to PM practices, but they know which practices are being conducted, and what may be included on the meeting's agenda. Consequently, the committee contributes conceptually and influences the area of PM.

It was found that for the Personnel Committee of the companies surveyed, retaining talent in the MNCs is a particularly challenging issue. Thus, providing employees with intensive training and development programs in order to meet the needs of the MNC ensure that staff skills are in line with the constant evolution of the company and encourage these employees to remain in the company. Hence, this comprises a constant theme of discussion at Personnel Committee meetings.

In addition to issues that deal with values, such as transparency embedded in ethical behavior, the preparation of local leaders (who may be locals or Brazilian expatriates) in case of emergency are also part of the challenges and a concern of the Personnel Committees of the companies surveyed.

Regarding the effective functioning of the Personnel Committee in MNCs, it was found that the determination of strategies and objectives of PM operations in all international units are aligned with the PM strategy of the headquarters in Brazil, regardless of cultural differences.

5 I FINAL CONSIDERATIONS

The practice of corporate governance is gaining ground not only in large organizations located in developed countries, but in different segments and companies around the world. In this context, the Board, together with its accessory organs, committees, has come to be vital in developing strategies, providing direction to businesses and aligning interests between shareholders, managers, and other stakeholders.

In Brazil, there is no obligation for publicly traded companies to have a Personnel Committee on their Board. However, due to the challenge of continuous improvement of top-management practices and relationships between people, business and society, IBGC is encouraging companies through events, lectures, and debates to create a Personnel Committee. The goal is to understand what really impacts issues involving those aligned with the best corporate governance practices adopted by the company.

This study is not without limitations. It can be stressed that all considerations herein are directly related to the four companies that participated in the survey, since the research sampling process was intentional and not random. Thus, the findings should be analyzed carefully, and not considered as applicable to all Brazilian international companies.

Future research should investigate not only the role of the Personnel Committee of the Board in the organizational structure given the focus of this article, but also the influence of behavioral aspects of board members, emphasizing the extent to which they are committed to the achievement of strategic objectives. Commitment dynamics will probably provide information on informal interpersonal relationships, and not only the formal and bureaucratic relations in the organization.

REFERENCES

AGUZZOLI, R. L. **Gestão de Pessoas Internacional: Como as multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos?** (Mestrado em administração), Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. In Fleury, M.T.L. Fleury (Ed). **As Pessoas na Organização**. 1a.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ANDRADE, A. ; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1a.ed. São Paulo: Almedina, 2011.

BEATTY, R. Role in corporate governance: present and prospective. **Human Resource Management**, Bratislava, *42*(3), 257-269, 2003.

BM&FBOVESPA. **Níveis de governança corporativa**. Bolsa de Valores de São Paulo. São Paulo, 2014. Disponível em http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/. Acesso em 10 mar. 2017.

BRANCO, A. C. **O Conselho de Administração nas sociedades anônimas**. 1a.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

BUCHERONI, C. A.; MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N.; RIBEIRO, H. C. M. **Reflexões sobre o Aspecto Humano na Governança Corporativa**. Anais do SemeAd 13, São Paulo, 2010 Disponível em http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=870. Acesso em 18 mar. 2017.

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C.B.T. **Estratégias de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2009.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, I. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ERAKOVIC, L.; GOEL, S. Board-management relationships: resources and internal dynamics. **Management Review**, *New York 19*(1), 53-69, 2008. Doi: http://hdl.handle.net/10419/79033

FRANKFORTER, S. A.; BECTON, J. B.; STANWICK, P. A.; COLEMAN, C. Backdated stock options and boards of directors: an examination of committees, structure, and process. **Corporate Governance: an International Review**, Hoboken *20*(6), 562-574, 2012. Doi: https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00910.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2013). **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras,** 2013. Disponível em : http://www.fdc.org.br/imprensa/Paginas/noticia.aspx?noticia=19. Acesso em 17 abr. 1017.

HEEMSKERK, E.M.; HEEMSKERK, K.; WATS, M.M. Conflict in the boardroom: a participant observation study of supervisory board dynamics. **Journal of Management &Government,** *21*(1), 233-263, 2016.Doi: https://doi.org/10.1007/s10997-015-9339-8

HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace.** 10. ed. New York: MacGraw-Hill, 2005

HSIEH, H. F.; SHANNON, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative Health Research**, 2005, *15*(9), 1277-1288. Doi: 10.1177/1049732305276687

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas.** São Paulo, 2009a. Disponível em, de http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf. Acesso em abr. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Panorama da Governança Corporativa no Brasil**. São Paulo, 2009b. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/userfiles/GC-Panorama2009.pdf. Acesso em 10 mai 2017.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. **Guia prático de governança corporativa: experiências do círculo de companhias da América Latina.** Washington, 2010. Disponível em em: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/577e088048a7e3d19a47df6060ad5911/Guide_Portuguese.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=577e088048a7e3d19a47df6060ad5911. Acesso em 15 mai.2017.

KACZMAREK, S.; KIMINO, S.; PYE, A. Antecedents of board composition: the role of nomination committees. **Corporate Governance: an International Review**, 2012 *20*(5), 474-489. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00913.x

KUBO, E.K.M. **Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil.** (Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas). São Paulo, 2011. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8185/71070100709.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 16 mai. 2017.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LA PORTA; R., LOPEZ-DE-SILANES F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, *58*(1), 3-27, 2000. Doi: https://doi.org/10.1016/S0304-405X (00)00065-9

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAGNIER, V. Harmonization process for effective **corporate governance** in the European Union: from a historical perspective to future prospects. **Journal of Law and Society**, *41*(1), 95-120, 2014. Doi:https://doi.org/10.1111/j.1467-6478.2014.00658.

MESA CORPORATE GOVERNANCE. (2007). **O Conselho de administração nas empresas familiares**. Disponível em: http://corporategovernance.com.br/mesa_03.pdf. Acesso em 17 abr. 2017.

NASCIMENTO, A. M., BIANCHI, M., & TERRA, P. R. S. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: evidência de uma *survey* comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. **ABCustos- Associação Brasileira de Custos**, São Leopoldo, *2*(2), 1-26, 2007.

OLIVA, E. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Comitês Especializados, Profissionais de Recursos Humanos e Consultores: a quem cabe a Gestão de Pessoas da Alta Administração? **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.** Salvador, 2006. Disponível em http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2190.pdf. Acesso em 03 nov. 2016.

RADELET, S. Governance and the great development transformation. **Governance**, *29*(1), 9-11, 2016. Doi:https://doi.org/10.1111/gove.12189

SILVA, E. C. **Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores.** 3a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.; FORTUNA, A. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TOBIAS-MIERSCH, Y. Beyond trust: Towards a practice-based understanding of governing 'network organizations. **Journal of Management & Governance**, *21*(2), 473-498, 2017. DOI: https://doi.org/10.1007/s10997-016-9351-7

VALENTE, E. A. A logística como estratégia de internacionalização: ocaso da Companhia Nitro Química. **Anais dos Seminários em Administração da FEA-USP - SemeAd 11**. **São Paulo,** 2008. Disponível em:dehttp://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=313. Acesso em 17 abr 2017.

VANCE, S. C. **Corporate Leadership: boards, directors, and strategy**. 15. ed. NewYork: McGraw-Hill, 1983.

ZAHRA, S.; PEARCE, J. A. Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. ***Journal of Management***, *15* (2), 291-334, 1989. Doi: https://doi.org/10.1177/014920638901500208

CAPÍTULO 11

LÍDERES DO FUTURO: TENDÊNCIAS E DESAFIOS SOB A ÓTICA DE UM GRUPO DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Data de aceite: 01/06/2021
Data de submissão: 28/02/2021

Débora Maria Alves Martins de Andrade
UNIBH
Belo Horizonte – Minas Gerais

Silvana Alves de Oliveira
UNIBH
Belo Horizonte – Minas Gerais

Felipe Gouvêa Pena
UNA
Belo Horizonte – Minas Gerais

Simone Aparecida Simões Rocha
UFOP
Ouro Preto – Minas Gerais

RESUMO: As empresas estão cada vez mais conscientes sobre a importância dos colaboradores na geração de resultados, compreendendo que o seu nível de engajamento é relativamente proporcional ao tipo de gestão realizada pela liderança, que impacta a percepção de propósito da equipe. Diante desse contexto, o presente estudo buscou demonstrar quais são as práticas e competências dos líderes do futuro, evidenciando, ainda, como as organizações percebem os programas de treinamento e desenvolvimento voltados para a formação da liderança, sob a ótica de profissionais da área de Recursos Humanos. Para tanto, optou-se por uma pesquisa descritiva, com uma abordagem quantitativa, sendo que a coleta de dados foi viabilizada pela aplicação de um questionário. Os resultados da pesquisa demonstraram que as principais práticas de um líder do futuro são: desenvolver pessoas; comunicar-se; gerenciar a diversidade / valorizar o outro; desenvolver estratégias e obter resultados. Já as competências, destacadas foram: equilíbrio emocional; gestão de conflitos; visão sistêmica; trabalho em equipe e tomada de decisão. Verificou-se ainda, que as organizações têm acesso a programas de treinamento eficazes, porém ainda não investem o suficiente por demandarem muito tempo e dinheiro, recebendo o seu retorno financeiro em médio a longo prazo.
PALAVRAS - CHAVE: Liderança - Desenvolvimento - Programas - Práticas – Competências.

LEADERS OF THE FUTURE: TRENDS AND CHALLENGES UNDER THE VIEW OF A GROUP OF HUMAN RESOURCE PROFESSIONALS

ABSTRACT: Companies are increasingly aware of the importance of employees in generating results, understanding that their level of engagement is relatively proportional to the type of management carried out by the leadership, which impacts the perception of the team's purpose. Given this context, the present study sought to demonstrate what are the practices and competencies of the leaders of the future, also showing how organizations perceive training and development programs aimed at the formation of leadership, from the perspective of professionals in the Human Resources area. For that, we opted

for a descriptive research, with a quantitative approach, and the data collection was made possible by the application of a questionnaire. The results of the research demonstrated that the main practices of a leader of the future are: to develop people; communicate; manage diversity / value the other; develop strategies and obtain results. The competencies highlighted were: emotional balance; conflict management; systemic view; teamwork and decision making. It was also found that organizations have access to effective training programs, but still do not invest enough because they demand a lot of time and money, receiving their financial return in the medium to long term.
KEYWORDS: Leadership; Development programs; Practices and Skills.

1 I INTRODUÇÃO

Atualmente, considerando a importância do desempenho e engajamento das pessoas para o sucesso das organizações, há uma grande preocupação por parte dos gestores de Recursos Humanos (RH) em investir no desenvolvimento de líderes, tendo em vista que o comportamento do líder é fator de grande relevância para criar e manter inspiração sobre osseus subordinados em prol do seu engajamento na busca por resultados positivos na organização. Os líderes motivam os seus liderados a transcender os seus próprios interesses em benefício da Organização (ROBBINS, 2009).

O líder deve se adequar às necessidades e perfis da sua equipe, tratando os seus colaboradores como parceiros, trabalhando táticas estratégicas a fim de ampliar o seu nível de empenho, para isso, os líderes precisam conhecer os seus subordinados, suas crenças, seus objetivos, suas competências. Em uma boa gestão as habilidades de comunicação, negociação e relacionamento são fundamentais, por isso os gestores de RH têm se preocupado cada vez mais em investir em treinamentos de capacitação para todos aqueles que exercem cargo de chefia (HERSEY, 1976).

Diante desse contexto, como objetivo buscou-se demonstrar quais as práticas e competências dos líderes do futuro, evidenciando, ainda, como as organizações percebem os programas de treinamento e desenvolvimento voltados para a formação da liderança, sob a ótica de profissionais da área de Recursos Humanos.

Segundo Ferdinand (1990), uma das formas de liderança mais eficazes é o de fazer apessoa desenvolver o poder (*empowerment),* que contribui para o desenvolvimento da autonomia de todos os envolvidos na equipe, se tornando parceiros do seu líder, comprometidos com o sucesso dos objetivos da equipe. Outra metodologia de grande relevância é a do profissional que desempenha o papel de treinador (*coach)*, pois ultrapassa a área técnica da gestão, buscando conhecer melhor a respeito dos perfis, habilidades e objetivos dos membros da sua equipe, a fim de orientá-los e motivá-los de maneira personalizado e eficaz, desenvolvendo as suas competências e ampliando o seu nível de performance e engajamento com o sucesso da empresa.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

(Sebrae) de cada 10 pequenas empresas abertas no Brasil, apenas 2 sobrevivem até o quintoano de vida. Este fato resulta em uma mortalidade superior a 80%. Uma das principais causas que leva a esse índice é a má gestão das pessoas. Esse dado sinaliza para a importância de adotar práticas de gestão de pessoas que sejam realmente efetivas e garantam o maior engajamento das pessoas (SEBRAE, 2016).

Na liderança, a carência de um bom relacionamento, do conhecimento do perfil dos profissionais e de suas necessidades, de práticas motivacionais e orientação de carreira, faz com que esses diminuam drasticamente o seu nível de empenho quanto aos resultados na empresa. De acordo com Hersey (1976), um líder bem-sucedido contribui com a sinergia da equipe, ampliando o seu nível de comprometimento com as tarefas, e fomentando resultadospositivos a empresa. Percebendo da grande relevância do papel dos gestores na influência dos indicadores de produtividade e satisfação dos colaboradores, esse trabalho busca conhecer e estudar as práticas organizacionais utilizadas e o seu nível de eficiência na formação e desenvolvimento dos líderes do futuro.

Por fim, destaca-se que o presente estudo contribui para os meios acadêmico e social. Sendo que, para o meio acadêmico apresenta-se com uma importante oportunidade de geração de novos conhecimentos sobre a temática, em especial, trazendo à baila a importância de evidenciar-se o papel do líder do futuro em um contexto cada vez mais competitivo e ambíguo. Para a sociedade os ganhos residem no fato de oportunizar novas reflexões sobre o papel das pessoas no âmbito das organizações, demonstrando a necessidade de adoção de práticas empresariais que melhorem os resultados, garantam a longevidade das empresas e, consequentemente, contribuam para a empregabilidade das pessoas. Além disso, há contribuição para a área de estudos sobre liderança, somando informações importantes a respeito das características fundamentais para um gestor, além de enfatizar a importância do investimento em treinamentos.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Papel do Líder

Segundo Lima (2018), ser líder é totalmente diferente de ser apenas patrão ou chefe, pois além de exercer o papel de autoridade sobre a sua equipe, é essencial que cause motivação e inspiração. Ao ser o primeiro a adotar uma postura de responsabilidade e espíritode equipe, passa a liderar pelo exemplo.

Laloux (2017), aponta que assim como os seres humanos, as organizações possuem níveis de consciência, diretamente proporcionais ao nível de complexidade que suportam. A forma de liderar passa por esses estágios, que surge desde a liderança tribal – baseada na força e medo; as de hierarquias rígidas – como igreja e exército, que percebem e tratam o homem como máquina – quem produz mais é melhor, até as de níveis

mais altos - onde as pessoas são visualizadas como seres-humanos dentro de uma visão sistêmica da organização. Portanto, o papel do líder nas empresas abandona a figura de alguém poderoso que coordena os seus subordinados pelo medo, para ir até o ideal, que é ter o papel de facilitador, que possui o propósito claro de treinar, conduzir e estimular times em prol dos objetivos da Instituição.

À vista desse contexto, é necessário que os líderes do futuro não percebam as pessoas como peças de uma grande máquina ou, até mesmo, pelo tipo de uniforme ou nome do seu cargo. É essencial que não estejam atentos apenas em atingir as metas e entregas de forma isolada, mas que também compreendam e desenvolvam aptidões de liderança condizentes aos seus subordinados, que são seres extremamente complexos, que estão em constante busca por significar as suas tarefas (LIMA, 2018).

De acordo com Lima (2018), o novo líder deve conhecer bem a sua equipe, compreender como a sua estrutura interna funciona, descobrindo quais são os medos, ambições e sonhos que movem os seus colaboradores; estimular o autoconhecimento da equipe para que compreendam o seu perfil e o que inspira o seu trabalho. Através disso é possível ressignificar o significado da tarefa do colaborador que irá gerar maior valor para a organização como um todo; colocar o propósito antes do lucro e, através dele, incentivar seus liderados para que as metas sejam alcançadas, pois a falta de sentido de trabalho e o alto índice estresse causado pela exigência e cobrança demasiada por resultados desmotiva a equipe e impacta negativamente os objetivos.

Ainda de acordo Lima (2018), o mundo corporativo costuma tratar as pessoas como crianças nas organizações, dependentes de autorização para qualquer ação. Um líder trata essa questão de forma diferente, distribuindo responsabilidade, entregando atribuições e exigindo o comprometimento da sua equipe de acordo com o que consegue suportar. Além disso, é preciso entender que a equipe é formada por seres complexos, que além de parceiros,possuem as suas individualidades, então é essencial que as entendam, para que adaptem e conduzam cada um de acordo com a sua personalidade.

Liderança é, portanto, ação e não posição. Os tipos de liderança e as funções são importantes, mais do que um cargo ou posição na hierarquia, liderar é ter espírito empreendedor. O líder motiva, guia, inspira, orienta, influência, corrige e auxilia a equipe da melhor forma na conquista dos resultados somando em seu crescimento profissional e humano (HYACINTH, 2019).

2.2 Tipos de Liderança

De acordo com Marques (2018), os principais tipos de liderança são: Autocrática (foco no chefe), Democrática (foco no líder e na equipe), liberal (foco na equipe), situacional (Foco nas situações e no nível de maturidade dos profissionais), Coach (foco nas pessoas e nos resultados).

A Liderança Autocrática possui foco no chefe, concentra todas as atenções e

poder nesse, não permitindo que os liderados participem da maioria das decisões. Esse perfil de líder cobra veementemente por resultados, sem considerar as suas sugestões e sem permitir que intervenham ou contestem as suas atitudes. Atualmente, essa liderança é usual em muitas empresas, uma das principais responsáveis pela perda de grandes talentos profissionais, devido à grande tensão e descontentamento que causa na equipe. (MARQUES, 2018).

A Liderança Democrática com foco no líder e equipe, é contraditória a anterior, pois a gestão é democrática, incluindo os seus liderados nas decisões, permitindo a sua participação ativa na construção de resultados e soluções. Nesse contexto, o líder sempre consulta a opinião, ideias e *feedback* dos seus subordinados com o objetivo de solucionar problemas e alcançar as metas propostas. O democrático se preocupa com o clima organizacional, priorizando a qualidade de vida no trabalho, motivação e reconhecimento do empenho. Isso propicia um ambiente de trabalho mais colaborativo e participativo, aumentando o nível de satisfação, diminuindo a rotatividade e maximizando a produtividade. (MARQUES, 2018; NARCISO, 2018).

A liderança Liberal focalizada na equipe, defende a completa liberdade das pessoas por entender que elas conhecem quais os melhores caminhos e soluções para resolver os problemas da empresa. Este modelo entende que os profissionais já são maduros, capazes e qualificados o suficiente para gerenciar o seu próprio trabalho sem a supervisão direta de alguém, se fazendo desnecessária a presença de um líder. Apesar da liberdade e autonomia valorizar o colaborador, há grande incidência de ociosidade e insatisfação quanto a entrega de resultados, afetando a produtividade, mas também a motivação, pois a falta de feedbacks sobre o desempenho e a qualidade do trabalho também acabam prejudicando sua atuação e limitando o seu crescimento. (MARQUES, 2018).

A liderança Situacional focada nas situações e no nível de maturidade dos profissionais, é completamente adaptativa, com o perfil de gestor sendo aquele que é capaz de se adequar, com maior agilidade, estratégia, assertividade e inteligência às suas necessidades e demandas específicas. No cotidiano da empresa, acontecem várias situações distintas e que exigem do líder a capacidade rápida de adequação. (MARQUES, 2018).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), autores da Liderança Situacional, para conquistar o alto desempenho no contexto de rápidas e constantes mudanças, o líder situacional precisa desenvolver habilidades para assumir várias formas de liderança e assumir os mais diferentes papéis, além de ter a capacidade de avaliar os cenários e contextos, especialmente, o nível de capacitação técnica, comportamental e emocional de seus profissionais, para que as tarefas sejam atribuídas corretamente na obtenção de resultados esperados e aumento da produtividade.

E por último, há a Liderança Coach focada nas pessoas e nos resultados, que compreende que as pessoas são fundamentais para o alcance dos resultados das

empresas. O líder coach não tem como foco principal apenas alcançar as metas para o negócio, tendo em vista que se preocupa em identificar, treinar e desenvolver sua equipe de profissionais de acordo com as suas competências, qualidades e gaps, para que os colaboradores possam maximizar o seu potencial e, consequentemente, atingir os objetivos da Organização. (MARQUES, 2018).

Segundo Araújo (2018), O líder coach aplica os seus conhecimentos de Coaching para auxiliar a sua equipe a descobrir e desenvolver habilidades técnicas, comportamentais, emocionais, a trabalhar os seus pontos de melhoria e conhecer o seu propósito na vida profissional. Além disso, esse gestor trabalha com retornos de feedbacks de correção, melhoria e reconhecimento, orientando, estimulando e aprimorando os seus subordinados. Isso propicia um ambiente de trabalho produtivo, aumentando o nível de engajamento, motivação e comprometimento pelo sucesso da empresa.

2.3 A Importância do Desenvolvimento da Liderança

Segundo Martins (2015), as empresas de sucesso com grande poder competitivo no mercado investem em suas lideranças, buscando preparar a Organização para o presente e para o futuro. As vantagens para as Organizações em despender maiores investimentos para os gestores de RH aplicarem treinamentos na capacitação dos líderes do futuro resultam na criação de uma boa gestão, melhorando o clima organizacional, somando valor à empresa e maximizando os seus resultados.

Segundo Marques (2015) e Matta (2013), os benefícios de desenvolver líderes incluem a retenção e desenvolvimento constante de colaboradores, talentos e líderes; desenvolvimento do comprometimento para o alcance de metas; aumento da produtividade e melhor gestão de tempo; redução de estresse e conflitos; implantação de uma cultura de alta performance; alinhamento de missão e valores; decisões e delegações assertivas, estímulo de uma cultura com foco em resultados, feedback e desenvolvimento contínuo; entre outras.

De acordo com Marques (2017), os treinamentos corporativos para a capacitação de líderes, potencializa as capacidades e habilidades dos talentos humanos, melhora a atuação e eficiência. No caso de a empresa não ter recurso financeiro o suficiente para fazer este tipo de investimento, há a alternativa de conversar com os colaboradores para verificar a possibilidade de dividir com eles este custo, deixando claro que com isso desenvolveriam as suas capacidades de liderança, somando grande valor ao seu desenvolvimento profissional.

De acordo com Figner (2018), se comparado aos Estados Unidos e demais países com relevante potencial econômico, as empresas brasileiras são as que investem consideravelmente menos em desenvolvimento e treinamento de seus funcionários. É o que indica uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento (2018), em que em um total de 738 Organizações no Brasil, há o investimento de R$788,00 por funcionário ao ano, em contrapartida, com os demais países, que investem mais US$ 1,2

mil por colaborador, o que convertido em reais revela a média de R$4,6 mil.

Ainda de acordo com a pesquisa, os colaboradores dos Estados Unidos treinam 33 horas por ano, enquanto que no Brasil recebem em média 21 horas de treinamento por ano, cerca de 36% a menos. Essa grande diferença se traduz em grandes impactos no desempenho dos profissionais brasileiros, tanto nas competências técnicas, como nas comportamentais. Exemplo disso é que o trabalhador brasileiro leva uma hora para fazer o mesmo produto ou serviço que um norte-americano consegue realizar em 15 minutos, e em termos de riqueza oBrasil produz em uma hora apenas a 25% do que é produzido nos EUA (GOITIA, 2019).

Dentre os treinamentos de liderança, os de caráter comportamental são os mais utilizados no Brasil e quando bem conduzidos, impactam diretamente nas equipes e nos negócios. Para manter a competitividade no mercado, as empresas precisam investir continuamente no desenvolvimento de seus times. É imprescindível que esses investimentose projetos sejam realizados de forma estratégica e que as metodologias de desenvolvimento e treinamento sejam feitas de forma assertiva, para isso é essencial que haja colaboração coma área de Recursos Humanos. (FIGNER, 2018).

De acordo com Marques (2017), os treinamentos focados em gestão garantem ganhos para a empresa em um âmbito geral, fomentando o crescimento global para si mesma, para seus clientes internos e externos. Por isso, é fundamental investir no desenvolvimento das competências essenciais para as organizações.

Segundo Stramar (2014), o desenvolvimento das competências não ocorre no curto prazo, pois elas advêm do acúmulo das vivências adquiridas nas atividades cotidianas e que são oportunizadas pelas trocas de experiências. Dessa forma, destaca-se que competência serefere a um grupo de conhecimentos e saberes oriundos das experiências das pessoas(RAMOS, 2002).

As competências gerenciais são aquelas relacionadas a atuação das lideranças. Assim, a competência gerencial dinamiza todas as outras competências organizacionais, dada a importância do papel do líder no alcance dos objetivos organizacionais (RUAS, 2001).

Cabe ao gestor propiciar um ambiente adequado, que contribua para a competitividade da organização, mas que, acima de tudo, possibilite o desenvolvimento individual. Nessa perspectiva, o gestor deve integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais (NAISBITT e ABURDENE, 1990).

Contudo, conforme a CR Basso (2016), empresa de Educação Corporativa, em seus projetos de formação de novos líderes, o RH enfrenta grandes desafios que abrangem desdea seleção de candidatos, à contratação de um parceiro para a condução dos módulos. Mas com um programa efetivo, que esteja consistente e alinhado à realidade da empresa, é possível alcançar excelentes resultados. Para ser realmente eficaz, o programa precisa

utilizar conteúdo específico, além de buscar desenvolver o amadurecimento profissional e pessoal dos participantes.

As limitações na gestão de líderes envolvem dificuldades em analisar os perfis na fase de identificação de potenciais; em compreender as personalidades para aprimorar as competências comportamentais e interpessoais, esse processo requer tempo e investimento por parte da empresa e do profissional; o sucesso do treinamento de liderança depende muito do entusiasmo e engajamento do colaborador na agregação eficiente do conhecimento fornecido através do projeto, caso contrário, seria um gasto sem retorno para a empresa; os gestores dos projetos de treinamento costumam focar apenas nos resultados sem se preocupar ou entender a importância em atribuir *feedbacks* consistentes, baseados em fatos, que devem fazer parte do programa, pois as conversas estruturadas e francas orientadas em elogiar, apoiar, orientar, corrigir desvios e alavancar a performance, favorece o desenvolvimento de líderes (CR BASSO, 2016).

Contudo, vale destacar que segundo Augusta (2018) e Marques (2014) também há desvantagem em programas de treinamento para líderes do futuro, como a falta de espaço e tempo para trabalhar as particularidades de cada indivíduo de maneira eficiente. Nesse contexto, pode ser que algum colaborador que precise de atenção especial em seu aprimoramento não receba o devido aparato para despertar todo o seu potencial. Além disso, para realizar esses treinamentos a Organização precisa despender uma boa quantia de dinheiro para arcar e dar continuidade com o projeto, além de ter o risco de algum colaborador em treinamento não se empenhar o bastante para absorver todo o conteúdo aplicado no processo, ou até mesmo de se desligar da firma antes que os recursos despendidos em seu desenvolvimento sejam ressarcidos.

3 | METODOLOGIA

Visando identificar as ferramentas e práticas necessárias para o desenvolvimento dos líderes do futuro, optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva, visando descrever os fenômenos acerca das competências necessárias aos líderes do futuro. Sendo que, a abordagem se configura como quantitativa.

Para coletar os dados optou-se por um questionário composto de 3 (três) partes, sendo que, a primeira buscou caracterizar os pesquisados a partir de variáveis demográficas, pessoais e profissionais. Na segunda parte, encontram-se 13 questões objetivas que utilizam uma escala do tipo *likert* de cinco pontos em que os pesquisados destacaram o seu nível de concordância acerca das afirmações considerando que o “1” equivale a discordo totalmente; “2” a discordo parcialmente; “3” nem discordo e nem concordo”; ‘4” concordo parcialmente; e “5” concordo totalmente. Já a terceira parte é composta por 4 questões, sendo 2 (duas) objetivas em que os gestores assinalarão a resposta que melhor o representar e 2 (duas) questões dissertativas que buscam evidenciar a percepção dos

pesquisados sobre a importância dos investimentos em treinamento e capacitação das pessoas que ocuparão os futuros cargos de liderança, além de deixarem comentários e sugestões acerca do tema e da aludida pesquisa.

Vale destacar que o instrumento de coleta de dados foi disponibilizado por meio de um *link* gerado pela plataforma *Google Forms*, no período de 04/09/2019 a 07/10/2019 a 648 profissionais da área de Recursos Humanos. A amostra configurou-se como não probabilística por conveniência, pois contou com apenas um grupo seleto de profissionais de Recursos Humanos que atuam em Belo Horizonte definidos por acessibilidade e conveniência. Foram escolhidos profissionais de Recursos Humanos por estes profissionais atuarem diretamente com as lideranças nas organizações.

Por fim, os dados objetivos foram tratados à luz da estatística descritiva e foram apresentados por meio de tabelas e gráficos. Já os dados não estruturados foram apresentadosa partir de uma descrição analítica, que contempla a descrição, a análise e a interpretação dosmesmos. (GOMES et al., 2005), buscando sumarizar o conjunto de dados a fim de explicar as tendências e desafios dos líderes do futuro.

4 I APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O questionário de percepção dos profissionais de recursos humanos sobre as tendências e desafios dos líderes do futuro foi aplicado, durante o período de 04/09/19 a 07/10/19, para três grupos do WhatsApp formados por profissionais de RH que ocupam vários cargos nessa área e que destinam-se a promoção de discussões que abordam assuntos sobre a gestão e dinâmica organizacional no contexto de gestão de pessoas. Os grupos denominam-se “Grupo RHPORTAL/Solides”, “GENTE & GESTÃO RH” e “Grupo RHPORTAL” contam com 193, 198 e 257, componentes, respectivamente. Os grupos foram selecionados por intencionalidade a partir de uma pesquisa realizada na plataforma de buscasda plataforma Google. A partir da coleta, tabulação e análise dos dados foi possível definir o perfil dos pesquisados, a percepção deles sobre as Tendências e Desafios dos Líderes do Futuro, além do levantamento das práticas e competências dos líderes do futuro, sob a ótica dos respondentes.

4.1 Perfil dos Pesquisados

Verificou-se que 44% dos pesquisados são do gênero masculino e 56% do gênero feminino e acerca da faixa etária, 40% dos pesquisados encontram-se na faixa de 31 a 40 anos, 34% informou que se enquadra na faixa de 21 a 30 anos, 14% está acima de 51 anos, 12% está entre 41 a 50 anos.

Quando perguntados sobre a escolaridade, percebeu-se uma predominância de pessoas pós-graduadas, sendo 62% dos respondentes, 22% possui ensino superior completo e 16% com ensino superior incompleto.

Os pesquisados foram indagados, ainda, sobre o tempo de atuação exclusivamente

naárea de Recursos Humanos e os achados demonstraram que 32% atua entre 5,1 a 10 anos, 30 % possui mais de 10,1 anos, 22% possuem de 3,1 a 5 anos de atuação, 8% estão entre 1,1a 3 anos, enquanto os demais 8% atuam na área entre 3,1 a 5 anos de experiência.

Quanto a experiência no cargo de gestão em demais áreas exceto o RH, 60% afirmou que não atuaram em outros setores. Dentre os 40% que já atuaram em outras áreas, 14% atuaram respectivamente nas áreas de atendimento; seguros/benefícios; coordenação pedagógica, compras; educação; SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho) e marketing, 12% destacaram o setor financeiro, 8%o ramo hoteleiro e administração, 6% o comercial.

Em relação ao seu cargo atual, os pesquisados informaram que 28% são analistas de RH, 28% são analista de treinamento; analista de desenvolvimento de produtos; aposentado; auxiliar administrativo; *business partner*; contador; engenheiro de segurança; estagiário; gerente comercial; gerente de relacionamento; líder de recrutamento; professor e psicóloga organizacional, 26% são gerentes de RH; diretores; gestores de RH e consultores, 18% são supervisores de RH; assistentes de RH e coordenadores de RH.

Ao serem questionados sobre a faixa salarial 56% dos pesquisados informaram que asua renda varia de R$3.000,00 a R$4.500,00, 14% está em torno de R$4.600,00 a R$6.000,00, 12% está acima de R$10.100,00, 10% está na faixa de 7.600,00 a R$10.000,00 e 8% está entre R$6.100,00 a R$7.500,00.

4.2 Percepção sobre tendências e desafios na formação delíderes do futuro, atributos, práticas e competências

A segunda parte do instrumento de coleta de dados buscou evidenciar a percepção dos profissionais de recursos humanos sobre as tendências e desafios oriundos da formação de líderes do futuro com base em seu nível de concordância, conforme dados demonstrados na tabela 1, abaixo.

Itens	Descrição	Média	Desvio-padrão
1	O papel da liderança é influenciar o comportamento das pessoas para alcançarobjetivos em algumas situações	4,30	0,95
2	O líder deve transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma Organização.	3,58	1,23
3	O líder deve exercer o direito legítimo dentro da Organização para obter a obediência dos trabalhadores.	2,49	1,37
4	O líder, em alguns momentos deve ser orientado para as pessoas e em outrospara as tarefas, ou seja, deve se adaptar à situação.	4,02	1,17
5	Acredito que as organizações adotam programas de treinamento e desenvolvimento suficientes para a capacitação de lideranças.	2,74	1,21
6	Percebo que as organizações estão mais conscientes acerca da importância daadoção de programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças.	3,50	1,11
7	Percebo que o desenvolvimento de lideranças impacta positivamente os resultados organizacionais.	4,72	0,54
8	O retorno financeiro dos investimentos em ações de desenvolvimento de líderesocorre em médio e longo prazo.	4,04	0,97
9	Percebo que a área de RH, na maioria das vezes, não possui indicadores clarossobre o retorno gerado com a capacitação de lideranças.	4,04	0,83
10	Os programas, adotados pelas organizações, voltados para o desenvolvimentode líderes são bem-sucedidos, na minha percepção.	3,42	0,99
11	Acredito que as organizações precisam adotar programas mais efetivos nodesenvolvimento de lideranças.	4,56	0,73
12	Os líderes que estão no mercado são qualificados para lidar com colaboradoresde diferentes gerações (X, Y e Z).	2,46	1,20

Tabela 1: Percepção sobre as Tendências e Desafios na formação de Líderes do Futuro

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

De acordo com a tabela 1, os achados evidenciaram que os pesquisados concordam que o papel da liderança é influenciar o comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais, com uma média de 4,30 e desvio-padrão de 0,95. Da mesma forma, com uma média de 3,50 e desvio-padrão de 1,23 os profissionais de RH pesquisados entendem que o líder deve transformar o comportamento dos indivíduos no âmbito das organizações. Em contrapartida, encontrou-se uma média de 2,49 (desvio-padrão de 1,37) quando se afirmou que o líder deve exercer o direito legítimo dentro da organização para que consiga obediência dos trabalhadores, o que denota a discordância dos pesquisados acerca da mesma. Nesse contexto, destaca-se que de acordo com o autor Lima (2018), o

gestor possui um papelde autoridade, mas lidera pelo seu exemplo, contribuindo para uma cultura organizacional que inspire engajamento e comprometimento da equipe.

Segundo os dados da pesquisa informados na tabela 1, os profissionais de recursos humanos concordam que o líder ora deve ser orientado para as pessoas, ora para as tarefas de acordo com a situação, levando-se em consideração que para o cumprimento das atividades e metas organizacionais se faz necessária a contribuição da equipe, a junção desses dois atributos seria crucial no alcance de melhores resultados, encontrando-se uma média de 4,02e desvio-padrão de 1,17. Segundo Lima (2018), o colaborador que percebe significado na sua função, gera maior valor para a organização como um todo.

É importante destacar que os entrevistados afirmam que o desenvolvimento da liderança impacta positivamente os objetivos da empresa, com uma média de 4,72 e desvio- padrão de 0.54 observa-se que os pesquisados apresentam grande concordância acerca desseitem. Contudo, enfatizaram que os gestores da atualidade não estão aptos a liderar os colaboradores de diferentes gerações (X, Y e Z), já que se observou uma média baixa de 2,46e desvio-padrão de 1,20 o que denota discordância acerca dessa afirmação.

Ainda de acordo com os profissionais de recursos humanos, o que ocasiona essa dinâmica organizacional demonstrada na tabela 1, é que os programas de desenvolvimento para a liderança adotados pelas organizações são eficazes, porém não recebem o investimentoe não são aplicados o suficiente. Um dos motivos que levaria a essa atitude por parte das corporações pode estar relacionada ao médio e longo prazo do retorno financeiro das aplicações de ações para a capacitação dos gestores, o que demanda muito tempo e dinheiro,além de não serem apresentadas justificativas documentadas e plausíveis acerca da contribuição e valor que essas atividades de fato agregam.

Apesar de os pesquisados concordarem que as organizações estão mais conscientes acerca da importância de se investir em treinamentos e desenvolvimento para a gestão (médiade 3,50 e desvio-padrão de 1,11), os investimentos solicitados pela área de RH para a capacitação de líderes não possui indicadores claros e plausíveis que justifiquem gastos imediatos para se obter retorno financeiro, melhoria do clima organizacional e aumento da produtividade, de acordo com os entrevistados (4,04 e desvio-padrão de 0,83).

Acerca da atuação dos líderes do futuro, decidiu-se evidenciar as práticas e principais competências inerentes a esses profissionais.

Conforme demonstrado no gráfico 1 (abaixo) quando perguntados sobre práticas quesão imprescindíveis para os líderes do futuro as respostas de maior relevância estão relacionadas ao relacionamento do líder com a equipe, além da sua preocupação com os resultados, sendo que as características de maior destaque são: desenvolver pessoas; comunicar-se; gerenciar a diversidade/valorizar o outro; desenvolver estratégias e obter resultados.

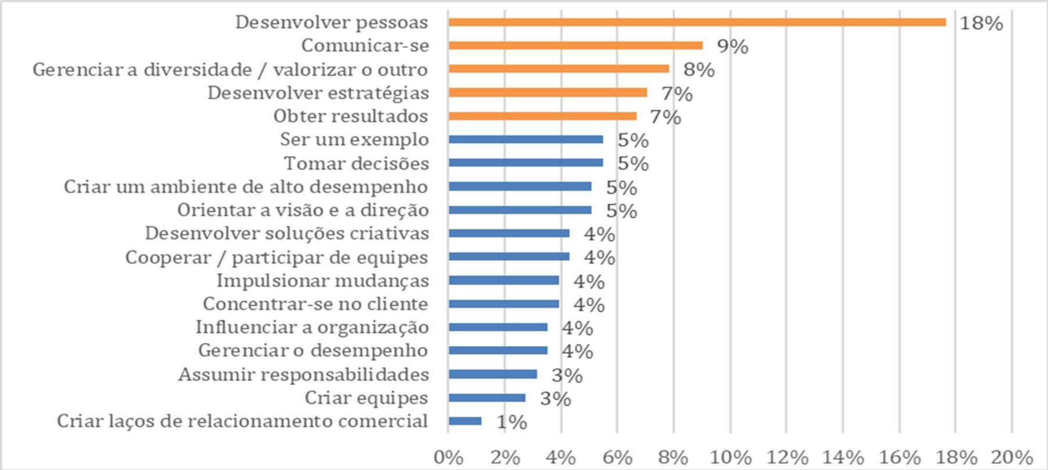


Gráfico 1: Práticas que devem ser adotadas pelos Líderes do Futuro

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

As competências mais importantes para os líderes do futuro, na percepção dos pesquisados são evidenciadas no gráfico 2. De acordo com os respondentes as de maior relevância são: o equilíbrio emocional, a gestão de conflitos, a visão sistêmica, o trabalho em equipe e a tomada de decisão.

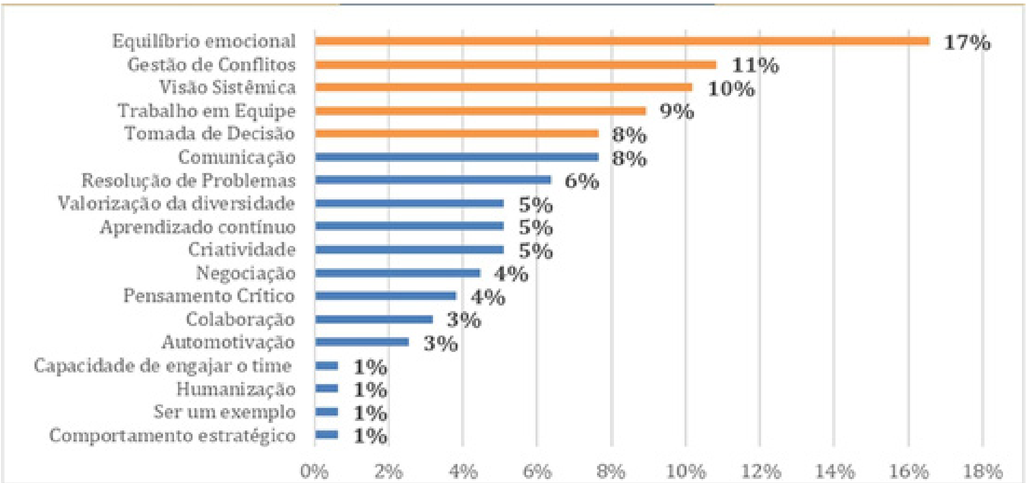


Gráfico 2: Principais competências para os Líderes do Futuro

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2019)

Quando indagados sobre o quanto se os programas voltados para a formação de lideranças são eficazes para capacitar os gestores do futuro (item 15 do instrumento de coleta de dados) os respondentes enfatizaram que há maior preocupação por parte das empresas emrealizar investimentos e aplicação de programas de capacitação técnica, com a percepção de que com isso desenvolverão profissionais mais aptos e com habilidades condizentes com a evolução das tendências organizacionais que o mercado passa a exigir, dessa forma entendendo a importância das pessoas na geração de lucro e valor para assegurar a competitividade da empresa. Conforme verifica-se no relato abaixo:

> As organizações de modo geral investem pouco na capacitação de sua liderança e quando investem focam apenas em conhecimentos técnicos, não preparando os futuros gestores para desenvolverem equipes e solucionarem conflitos. Também falta um preparo psicológico do futuro líder para atuar na nova função, ainda se mantém a ideia de que líder é um dom (PESQUISADO1).

Já para o pesquisado 6 “Os programas de formação de liderança não são suficientes para preparação de líderes do futuro”.

E, para o pesquisado 50 “algumas organizações formam líderes para gerenciar equipes. As empresas que levam a sério formam líderes não só para as atividades diárias, masexercer a sua liderança em qualquer situação”.

De acordo com os resultados obtidos na tabela 1, os profissionais também destacam a carência no controle e medição dos resultados que essas práticas provocam no ambiente organizacional, na produtividade e engajamento da equipe, o que dificulta na identificação de pontos a serem trabalhados para o desenvolvimento de métricas que auxiliem na otimização dos treinamentos de capacitação dos líderes do futuro, além da geração de relatórios documentados acerca dos resultados que argumentem em prol da realização de investimentos nesses programas.

A respeito das sugestões dos entrevistados foi ressaltado que os programas de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores deveriam enfatizar o desenvolvimento da inteligência emocional, pois é um fator que reflete diretamente nas atitudes e na produtividade que repercutem no ambiente de trabalho. Exemplo disso é a carência de feedback e relacionamento entre a equipe e o gestor, que afeta diretamente no cumprimento de metas e no clima organizacional, gerado muitas vezes pela falta da inteligência emocional.

Os achados oportunizaram a demonstração da percepção dos pesquisados sobre as tendências e desafios oriundos da formação de líderes do futuro, uma vez que, verificou-se que o líder tem papel fundamental na influência e motivação da equipe, responsável por estimular o seu comportamento e contribuindo no desenvolvimento das suas competências. O gestor precisa saber lidar com cada situação na equipe mediando entre os conflitos que possam surgir e estabelecendo um clima organizacional saudável. Como o desenvolvimento de lideranças impacta positivamente os resultados organizacionais, percebe-se a necessidade de aumentar o índice de investimentos nos programas de capacitação, pois

segundo os pesquisados os líderes que estão no mercado não são qualificados para lidar com oscolaboradores de diferentes gerações (X, Y e Z).

Evidenciou-se que as principais práticas são desenvolver pessoas; comunicar-se; gerenciar a diversidade/valorizar o outro; desenvolver estratégias e obter resultados. Já as competências são equilíbrio emocional; gestão de conflitos; visão sistêmica; trabalho em equipe e tomada de decisão, conforme o relacionamento do líder com a equipe impacta positivamente em seu nível de engajamento, e o seu foco no resultado contribui com a promoção de estratégias eficazes e condizentes aos objetivos organizacionais.

Por fim, acerca da eficácia dos programas adotados atualmente pelas organizações na formação dos líderes observou-se que as empresas estão mais conscientes acerca da sua importância e que quando implementados são bem-sucedidos, porém ainda não investem o suficiente em programas de treinamento e desenvolvimento para a capacitação da liderança,devido ao médio a longo prazo para o retorno financeiro nessas ações, além de quê na maioriadas vezes não apresentam indicadores objetivos acerca do resultado.

5 I CONSIDERAÇÕES

O presente estudo possibilitou a análise a respeito das tendências e desafios dos líderes do futuro, tema de relevância nas dinâmicas organizacionais, que passam a compreender a importância das pessoas na geração de lucro e valor para o alcance dos objetivos e manutenção da competitividade das empresas. Sendo assim, compreende-se queuma gestão eficiente e eficaz influencia diretamente nos resultados, os líderes possuem o papel de influenciar e motivar a equipe, para que esteja comprometida com o sucesso da empresa e alinhados aos seus interesses.

Nesse contexto, surge a pergunta: “Quais as práticas e competências atinentes aos líderes do futuro e como as organizações estão abordando os programas de treinamento e desenvolvimento de lideranças?”. Que foi respondido através da pesquisa de campo voltada aos profissionais de RH da atualidade, evidenciando as características indispensáveis aos líderes do futuro, que estão diretamente relacionadas a sua interação com a equipe, com os objetivos da Organização e a sua capacidade de adaptação às tendências do mercado. Dentreas principais as práticas, foram selecionadas como as de maior relevância: desenvolver pessoas; comunicar-se; gerenciar a diversidade/ valorizar o outro; desenvolver estratégias e obter resultados. Quanto às competências, os pesquisados destacaram: equilíbrio emocional;gestão de conflitos; visão sistêmica; trabalho em equipe e tomada de decisão.

De acordo com os dados da pesquisa, as Organizações estão mais conscientes quanto a importância de uma gestão eficaz como fator de sucesso no alcance dos seus objetivos, compreendendo que a equipe demonstra engajamento quando percebe sentido e benefício emsua tarefa, sendo influenciada e direcionada a essa atitude a partir do seu

líder, que para atender a essa expectativa necessita de treinamento especializado a fim de desenvolver as habilidades necessárias para estimular e acompanhar a sua equipe em frente aos desafios. As empresas têm acesso a programas de treinamento eficazes, porém ainda não investem o suficiente por demandarem muito tempo e dinheiro, recebendo o seu retorno financeiro em médio a longo prazo.

Esse estudo evidencia a importância de se realizar investimentos voltados para o desenvolvimento dos líderes do futuro, oportunizando o desenvolvimento de competências para atender as expectativas da empresa. Destacando que o seu exercício de liderar influenciadiretamente na parcela de contribuição de valor da sua equipe diretamente ligada a capacidade competitiva da Companhia. Compreendendo que para maior conscientização e argumentação de maiores investimentos em programas de capacitação para a gestão, se faz necessária a apresentação de indicadores de desempenho e análises acerca dos resultados oriundos dessas medidas.

Destaca-se como limitação da pesquisa o tamanho da amostra e as dificuldades em sealcançar maior aderência dos profissionais participantes, tendo em vista, que os grupos de discussão contavam com cerca de 648 membros, na época da realização da pesquisa, e foramobtidas apenas 50 respostas. Salienta-se, porém, que as limitações apresentadas não inviabilizaram o alcance dos objetivos propostos nesse estudo. Todavia, sugere-se para estudos futuros a realização de entrevistas com um grupo focal.

Em suma, o investimento de tempo e dinheiro em treinamentos de capacitação para os líderes do futuro estarem aptos às tendências e desafios da gestão empresarial, é essencialpara o aproveitamento máximo dos seus talentos e para o desenvolvimento das suas características, além de treinar a sua capacidade de adaptação e flexibilidade. Para estimulara prática nas empresas é necessário a apresentação de documentos formais que demonstremos resultados de forma objetiva. Essa iniciativa gera grande valor a sociedade que passa a integrar profissionais mais capacitados para o mercado de trabalho e para as empresas, que passam a compor equipes cada vez mais comprometidas e competentes na geração de valor para o negócio.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, ANE. Coach um parceiro para o seu sucesso. Rio de Janeiro: Alta Books Editora. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL –BRASIL. Estudo aponta déficit no desenvolvimento de lideranças na América Latina. 2017. Disponível em: https://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/noticias/estudo-aponta-deficit-na-capacidade-de-desenvolvimento-de-liderancas-na-america-latina/>. Acesso em 28 mar. 2019.

AUGUSTA, MARIA. Formar líderes: 5 desafios que ainda enfrentamos em 2018. 2018. Disponível em: < https://beefind.com.br/formar-lideres-5-desafios-que-ainda-enfrentamos-em-2018/>. Acesso em 17 abr. 2019.

CR BASSO EDUCAÇÃO CORPORATIVA. PERFIL de liderança no Brasil: Quais os maiores desafios na gestão de líderes? 2016. Disponível em: <https://www.crbasso.com.br/blog/perfil-de-lideranca-no-brasil-quais- os-maiores-desafios-na-gestao-de-lideres/>. Acesso em 16 abr. 2019.

FERDINAND, P. O Gestor Eficaz. 11° ed. Rio de Janeiro: Editora Gen, 1990.

FIGNER, FREDY. Brasileiro investe menos do que deveria em treinamento. 2018. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/brasileiro-investe-menos-do-que-deveria-em-treinamento/>. Acesso em 16 abr. 2019.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2004.

GOITIA, VLADIMIR. Brasileiro leva 1 hora para produzir o que americano faz em 15 minutos. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/03/19/brasil-baixa-produtividade-competitividade-comparacao-outros-paises.htm> .Acesso em 04 dez. 2019.

GOMES, R., SOUZA, E.R., MINAYO, M.C.S., MALAQUIAS, J.V., & SILVA, C.F.R. (2005). Organização, processamento, análise e interpretação dos dados: o desafio da triangulação. In M. C. S. Minayo, S. G., Assis, & E. R., Souza. (Orgs). Avaliação por triangulação de métodos. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Fiocruz.

HERSEY, P. Psicologia para administradores de empresas. São Paulo: EPU, 1976.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderançasituacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HYACINTH, BRIGETTE. Ser líder não é um cargo ou um título, mas ação e exemplo. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/ser-l%C3%ADder-n%C3%A3o-%C3%A9-um-cargo-ou-um-t%C3%ADtulo-mas-a%C3%A7%C3%A3o-e-exemplo>. Acesso em 05 dez. 2019.

LALOUX, FREDERIC. Reinventando as organizações – Um guia para criar organizações inspiradas nopróximo estágio da consciência humana. Curitiba: Editora Doyen, 2017.

LIMA, LUCAS. O líder do futuro é um líder “humano” – e entender isso muda tudo! 2018. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/o-lider-do-futuro-e-um-lider-humano/>. Acesso em 15 abr. 2019.

MARQUES, JOSÉ. Por que investir em Treinamento para Líderes? 2015. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/por-que-investir-em-treinamento-para-lideres/>. Acesso em 15 abr. 2019.

MARQUES, JOSÉ. Quais os tipos de liderança – Conheça alguns modelos. 2018. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br/portal/ lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>. Acesso em 15 abr. 2019.

MARQUES, MARCUS. 6 razões para se investir em treinamento dos colaboradores. 2017. Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/ colaboradores/razoes-investir-treinamento-colaboradores/>. Acesso em 16 abr. 2019.

MARTINS, ROGERIO. Vale a pena investir em liderança? 2015. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/vale-a-pena-investir-em-lideranca>. Acesso em 15 abr. 2019.

MATTA, VILLELA. Treinamento para Líderes – Qual o Objetivo? 2013. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/treinamento-lideres-qual-objetivo/>. Acesso em 17 abr**. 2019.**

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. Reinventar a empresa. 2. ed. Lisboa: Editorial Presença,1990.

NARCISO, VANESSA. Estilos de liderança: O que são, tipos e como funcionam. 2018. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/ blog/lideranca-e-coaching/estilos-de-lideranca/>. Acesso em 17 abr. 2019.

RAMOS, M. N. A Pedagogia das competências: autonomia ou adaptação? 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ROBBINS, S. Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. de M. Jr. (Orgs.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS **MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Sobrevivência das Empresas no Brasil. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>.Acesso em 24 mar. 2019.

STRAMAR, A. R. O desenvolvimento de competências individuais e gerenciais em programas de formação gerencial lato sensu. 2014. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO SOBRE AS TENDÊNCIAS E DESAFIOS ORIUNDOS DA FORMAÇÃO DE LÍDERES DO FUTURO

Parte I – Dados demográficos, pessoais e profissionais

Assinale com um X na opção que lhe representa e complete o que for pedido:

1– Gênero: ( ) a. Masculino ( ) b. Feminino 2– Idade: ( ) a. até 20 anos ( ) b. de 21 a 30 anos ( ) c. de 31 a 40 anos ( ) d. de 41 a 50 anos ( ) e. mais de 51 anos 3 – Escolaridade: ( ) a. Ensino médio incompleto ( ) b. Ensino médio completo ( ) c. Ensino superior incompleto ( ) d. Ensino superior completo ( ) e. Pós-Graduado 4 – Tempo de atuação na área de Recursos Humanos? ( ) a. menos de 1 ano ( ) b. de 1,1 a 3 anos ( ) c. de 3,1 a 5 anos ( ) d. de 5,1 a 10 anos ( ) e. mais de 10,1 anos	5- Já foi gestor de outra área, exceto de RH? Se sim, qual: ( ) a. Financeiro ( ) b. Marketing ( ) c. Comercial ( ) d. Produção ( ) e. Outra. ______________________________ 6- Qual o seu cargo atual? ____ 7 – Faixa salarial: ( ) a. de R$3.000,00 a R$4.500,00 ( ) b. de R$4.600,00 a R$6.000,00 ( ) c. de R$6.100,00 a R$7.500,00 ( ) d. de 7.600,00 a R$10.000,00 ( ) e. acima de R$10.100,00

Parte II – Percepção sobre as Tendências e Desafios na formação dos Líderes do Futuro

Indique o grau de concordância que reflete a situação mais próxima de sua realidade, assinalando com um X aopção que melhor representa o seu nível de satisfação em relação a cada item, conforme a tabela/escala

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Discordo eNem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Itens	Descrição	1	2	3	**4**	**5**
1	O papel da liderança é influenciar o comportamento das pessoas para alcançar objetivosem algumas situações					
2	O líder deve transformar o comportamento de um indivíduo ou de uma Organização.					
3	O líder deve exercer o direito legítimo dentro da Organização para obter a obediência dostrabalhadores.					
4	O líder, em alguns momentos deve ser orientado para as pessoas e em outros para astarefas, ou seja, deve se adaptar à situação.					
5	Acredito que as organizações adotam programas de treinamento e desenvolvimento suficientes para a capacitação de lideranças.					
6	Percebo que as organizações estão mais conscientes acerca da importância da adoção deprogramas de treinamento e desenvolvimento de lideranças.					
7	Percebo que o desenvolvimento de lideranças impacta positivamente os resultados organizacionais.					
8	O retorno financeiro dos investimentos em ações de desenvolvimento de líderes ocorre em médio e longo prazo.					
9	Percebo que a área de RH, na maioria das vezes, não possui indicadores claros sobre oretorno gerado com a capacitação de lideranças.					
10	Os programas, adotados pelas organizações, voltados para o desenvolvimento de líderessão bem-sucedidos, na minha percepção.					
11	Acredito que as organizações precisam adotar programas mais efetivos no desenvolvimento de lideranças.					
12	Os líderes que estão no mercado são qualificados para lidar com colaboradores de diferentes gerações (X, Y e Z).					

Parte III –Competências dos líderes do futuro: atributos e práticas

Nas questões de 13 a 16 indique a alternativa que melhor te representa

13 – Assinale cinco práticas que são imprescindíveis paraos líderes do futuro.	14 - Assinale a competência que você julga mais importante para os líderes do futuro.
( ) Desenvolver pessoas ( ) Obter resultados ( ) Concentrar-se no cliente ( ) Comunicar-se ( ) Orientar a visão e a direção ( ) Criar laços de relacionamento comercial ( ) Tomar decisões ( ) Gerenciar o desempenho ( ) Influenciar a organização ( ) Cooperar / participar de equipes ( ) Criar equipes ( ) Desenvolver soluções criativas ( ) Criar um ambiente de alto desempenho ( ) Impulsionar mudanças ( ) Ser um exemplo ( ) Gerenciar a diversidade / valorizar o outro ( ) Desenvolver estratégias ( ) Assumir responsabilidades	( ) Automotivação ( ) Equilíbrio emocional ( ) Criatividade ( ) Visão Sistêmica ( ) Aprendizado contínuo ( ) Colaboração ( ) Comunicação ( ) Pensamento Crítico ( ) Resolução de Problemas ( ) Gestão de Conflitos ( ) Trabalho em Equipe ( ) Negociação ( ) Valorização da diversidade ( ) Tomada de Decisão ( ) Outra? Qual? __

15- Na sua opinião os programas voltados para a formação de lideranças são capazes de capacitar os gestores paraos desafios futuros das organizações? Justifique sua resposta.

16 - Deixe suas sugestões e/ou observações.

CAPÍTULO 12

FUNCIONALIDADE DAS FERRAMENTAS DE MÍDIA SOCIAL PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Data de aceite: 01/06/2021

Dheynnes Ramos Silva
FMF - Faculdade Matha Falcão - WYDEN
Manaus, AM
http://lattes.cnpq.br/3948761284061942

Kátia Cilene Neles da Silva
FMF - Faculdade Matha Falcão - WYDEN
Manaus, AM
http://lattes.cnpq.br/2127000981437611

José Silvestre da Silva Neto
Universidade Estadual do Amazonas - Escola Superior de Tecnologia
Manaus, AM
http://lattes.cnpq.br/0485049641575437

RESUMO: Esse estudo teve como objetivo analisar os efeitos da integração das redes sociais no ambiente empresarial e corporativo, com respeito à gestão dos recursos humanos. Com o grande avanço das tecnologias, o modo com que as empresas agem no mercado e como gerem seus funcionários muda por influência de tais avanços. As redes sociais são parte da realidade desse avanço e tem proporcionado diversas mudanças positivas que tornam as empresas cada vez mais competitivas, mudanças essas também vista na forma como gestores gerenciam e se comunicam com colaboradores. Contudo, há fatores negativos gerados pelo uso demasiado das redes sociais, como a falta de atenção, acidentes, baixa produtividade e até demissões por justa causa. Dessa maneira, buscou-se fazer um estudo sobre esses pontos positivos e negativos, devida a inevitabilidade das redes sociais dentro da realidade das empresas, utilizando de um levantamento bibliográfico de artigos científicos e livros que discutem esse problema.
PALAVRAS - CHAVE: Redes Sociais, Gestão, Empresas.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the effects of the integration of social networks in the business and corporate environment, with respect to the management of human resources. With the great advance of technologies, the way companies act in the market and how they manage their employees changes due to the influence of such advances. Social networks are part of this reality and have provided several positive changes that make companies more and more competitive, changes that are also seen in the way managers manage and communicate with employees. However, there are negative factors generated by the overuse of social networks, such as lack of attention, accidents, low productivity and even dismissals for just cause. Thus, we sought to make a study of these positive and negative points, due to the inevitability of social networks within the reality of companies, using a bibliographic survey of scientific articles and books that discuss this problem.
KEYWORDS: Social Networks, Management, Companies.

1 I INTRODUÇÃO

Os meios de comunicação modernos, utilitários da internet, estão transformando as

práticas de comunicação da sociedade atual rapidamente devido à velocidade com que as informações podem se propagar. Desta maneira, torna-se possível novas formas de interação entre as pessoas, trazendo a realidade possibilidades não eram práticas ou viáveis (ARAÚJO, 2012).

As redes sociais tais como, Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, entre outras, são os meios comunicativos mais recentes, quais representam um aglomerado de pessoas que disponibilizam ideias e recursos em ambientes de interesses compartilhados, determinados por comunidades, permitindo a interação das pessoas de diversas formas. Ferramentas essas com variadas funcionalidades, criando um grande número de possibilidades de gestão.

No ambiente organizacional as redes sociais costumam adentrar através dos dispositivos eletrônicos das organizações ou de seus funcionários, permitindo o acesso a internet e a rápida e fácil coleta e transmissão de informações. Segundo uma pesquisa da TIC Domicílios, em 2018, o número de pessoas que possuem acesso a internet chegou a 126 milhões, o que representava cerca de 70% da população brasileira, a pesquisa também apontou que a maioria do acesso está focada nos smartphones que são de fácil utilização e transporte.

Com a facilidade de estar conectado à internet, atualmente, quase todas as empresas possuem acesso a ela e às redes sociais. Permitindo prática de soluções rápidas, quando a natureza da tarefa é a comunicação, possibilitando a obtenção e o repasse de informações estratégicas e essenciais para clientes e profissionais, contudo, também é sabido que existe um aumento no debate sobre a utilização correta dessas ferramentas no ambiente empresarial (VIERSA, 2009).

Tendo em vista tal situação, esse artigo propõe-se a analisar a relação entre as mídias sociais e suas funcionalidades no ambiente organizacional de uma empresa ou corporação, e suas implicações, positivas e negativas, utilizando levantamentos bibliográficos para conectar as causas e efeitos e tentando cumprir com o objetivo de determinar a relevância dessas ferramentas no mercado moderno. Uma vez que a competitividade no mercado incentiva as empresas a constantemente buscar melhorias, manter organização e disciplina, torna-se importante investigar a possível interferência do uso constante de tais tecnologias no ambiente de trabalho (BESSI, 2013).

2 | MÍDIAS SOCIAIS E A GESTÃO DE PESSOAS

2.1 Mídias sociais

A base das comunidades digitais está no fato da praticidade do uso da internet. Com ela foi possível, de forma perceptível, alterar as relações humanas, assim como hábitos comportamentais em ao menos 10 a 12 anos. Fator decisivo para tais mudanças, além da praticidade, é a acessibilidade e o baixo custo inerente à essas atividades que tornam-se,

nos dias atuais, mais acessíveis e menos custosas a cada dia.

Assim, a interatividade aumenta, permitindo a comunicação de várias pessoas ao mesmo tempo, em ambientes virtuais que não demandam gastos de alocação e ainda permitem a comunicação em tempo real ultrapassando, muitas vezes, as limitações de distância e tempo. Com isso, o mundo passa por constantes mudanças, não apenas relacionadas à economia e à política, mas também, às modificações comportamentais, também originadas pelas novas tecnologias de comunicação (TELLES, 2009). Segundo Afonso (2009, p.19)

> Nas últimas décadas surgiram novas formas de comunicação social, lazer e entretenimento onde a participação de pessoas do mundo inteiro dá origem a uma nova geração, a geração C. C de conhecimento, colaboração e conectividade. Através de um computador ligado à rede, as tecnologias da informação deixam ao alcance de todos um mundo ilimitado, recheado de ambientes (reais ou virtuais) extremamente rico em informações.

Também chamada de geração digital, devida à interação da tecnologia com os afazeres do dia-a-dia afetando vários segmentos da vida cotidiana, como por exemplo, trabalho, família, lazer. O avanço tecnológico tornou-se cada vez mais integrado com o bem-estar social, conectando as pessoas em diversas esferas comunicativas, redes sociais, afetando o comportamento dessa geração.

As necessidades interativas impulsionaram o gradativo avanço das tecnologias de comunicação e de informação, uma vez que as pessoas passaram a utilizá-las em suas atividades diárias. Fazem parte desse cenário tecnológico as redes sociais, tanto utilizadas para o lazer como para o contato interpessoal e profissional (SILVA, 2010).

As redes sociais surgiram em 1997, com o site SixDegrees.com, qual o objetivo era criar uma lista de amigos e perfis virtuais. A partir de 1998 houve uma revolução e a primeira rede social que permitia ligações e enviar mensagens surgiu. Depois dos anos 2000 muitas outras redes sociais foram surgindo e se adaptando às novas tecnologias que iam surgindo com o decorrer do tempo, um exemplo é o Facebook que foi criado em 2006 e hoje é a rede social com mais usuários em todo o mundo. O objetivo de cada rede social também foi ficando diferente, em sua maioria elas eram somente um meio de manter vínculos entre uma lista de amigos, com o passar do tempo algumas redes sociais de sucesso com características mais especializadas surgiram, como o LinkedIn ou Tinder que estão focadas em negócios e relacionamentos amorosos respectivamente.

Um dos motivos para o grande sucesso de tais redes é a facilidade em estar conectado a internet gerada pelo advento dos smartphones. Em 2018, segundo a pesquisa da TIC Domicílios, dos 126 milhões de brasileiros que estão conectados a internet 96%, geralmente, o fazem através do celular. Segundo uma pesquisa da *Global Digital Report* em 2019 feita pelas empresas americanas de dados *HootSuite* e *We Are Social* confirmam que 3,5 bilhões de pessoas no mundo todo possuem cadastros em redes sociais e 5 bilhões possuem um celular.

2.2 Gestão de pessoas e o uso das mídias sociais

Falando das atividades das organizações é possível perceber que as tecnologias de comunicação deixaram de ser uma ferramenta usual e se tornaram ativos fundamentais em suas ações, porque, por meio dessas é alcançado um nível de interação entre os clientes e funcionários com maior potencial econômico, tornando as atividades mais rentáveis e precisas para ambos. Na ânsia de ganhar tempo para desempenhar atividades do dia a dia as pessoas adquirem cada vez mais tecnologias (BESSI, 2013).

A tecnologia da informação tem sido responsável pelas grandes mudanças no ambiente empresarial nos últimos anos e as mídias sociais fazem parte desse escopo. Seja para uso em suas interações comerciais ou para o não uso para evitar a perda de foco nas atividades essenciais do trabalho as mídias já fazem parte do ambiente empresarial. Considerado de importância para determinadas organizações, o uso das redes de comunicação digital, nos últimos anos, cresceu significativamente dentro das empresas (YOUNG, 2011).

Ao utilizar-se dessas tecnologias as empresas são divididas em dois pontos, empresas cujas atividades são ligadas a utilização de mídias sociais para melhorar seu atendimento ao cliente e facilitar a troca de informação e empresas que não necessitam dessas ferramentas, contudo, tem o desempenho de seus funcionários prejudicados pela utilização das mídias sociais gerando uma perda de foco em suas atividades essenciais, pois esses colaboradores se utilizam dos benefícios disponibilizados pela empresa para uso pessoal.

> Em contrapartida aos evidentes benefícios que o advento de tais artefatos tecnológicos propiciou para as organizações, existe um constante debate no que se refere ao correto uso deste meio de comunicação nas empresas por parte dos funcionários (VIERSA, 2009).

Assim, muitas empresas que não têm uma necessidade inerente à utilização das redes sociais tentam bloquear o acesso delas em seus ambientes empresariais, todavia, não conseguem uma limitação completa dessas atividades, pois muitos colaboradores possuem smartphones e notebooks pessoais quais podem utilizar para acessar tais mídias. Já para empresas que souberam integrar as mídias em suas atividades conseguiram um grande ganho em seu desempenho com a praticidade e rapidez que são gerados pelo uso das redes sociais além de uma melhora na publicidade e no marketing empresarial.

> A informação é um vetor estratégico importante, pois pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado dos conjuntos de esforços, sendo assim, um fator importante para o alcance de vantagem competitivas. (DRUCKER, 2003)

Assim, como qualquer outra evolução da tecnologia, as redes sociais trazem benefícios para as empresas, mas também há desvantagens.

> Um dos maiores riscos é o vício que elas podem causar aos seus usuários, fazendo os funcionários deixarem de executar suas funções em prol da diversão online, comprometendo assim o rendimento de suas atividades, e de toda empresa (ALMÉRI, 2013).

A gestão de pessoas é uma área muito afetada pelo grande desenvolvimento tecnológico dos últimos anos. Ela é usada para organizar a vida cotidiana da organização e possui em sua essência o comportamento e interesse das pessoas. Come ela cuida principalmente do funcionamento e organização das atividades em perfeita harmonia para o bom desempenho empresarial, promovendo um ambiente ideal para que os colaboradores possam desempenhar suas funções, ter crescimento pessoal e uma boa remuneração é perceptível a influência que as mídias sociais podem gerar nas atividades gerenciais.

> Tornando-se uma ferramenta que interage com todos os setores, a Gestão de Pessoas, dentre outras funções, procura uma maneira eficaz para contribuir no alcance dos resultados para a organização. Busca-se sempre trabalhar para as pessoas e não apenas com as pessoas, visto que os colaboradores devem ser visualizados como parceiros, proporcionando para a empresa competência, habilidade, e, sobretudo conhecimento (DOMENICO, 2014)

Sejam suprimento ou agregação, que visa as atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na organização, o sistema de aplicação, que refere-se a análise e descrição de cargo que os funcionários irão realizar na empresa, desenvolvimento ou capacitação, que trata-se da capacidade de desenvolver e treinar profissionalmente os colaboradores da organização, compensação ou manutenção, que é a recompensa recebida por trabalhos executados por parte do colaborador para a empresa, e controle ou monitoração, que relaciona-se em acompanhar as operações e as atividades para que os objetivos sejam alcançados, as atividades de gestão necessitam, para manterem suas organizações competitivas, tornarem-se cada vez mais integradas às novas tecnologias que surgem ocasionando mudanças nas relações gerando, então, pontos benéficos e desvantagens inerentes que precisam ser supervisionadas e geridas para que a balança seja sempre positiva para ganho da organização e de seus colaboradores.

Quando falamos do uso adequado podemos citar, segundo Alméri (2013) alguns pontos benéficos da relação de gestão com o uso das mídias sociais como: Aumento da rapidez e agilidade na troca de informações com clientes; Distâncias geográficas se tornam irrelevantes; O mercado e suas mudanças podem ser analisadas em tempo real pelos gestores; Com a utilização das mídias sociais se torna muito mais fácil, rápido e barato fazer o lançamento de um produto e campanhas que alcançam facilmente o público alvo. Também é interessante que as redes sociais servem como bons ambientes para verificar características psicológicas e valores pessoais dos colaboradores facilitando no processo de seleção e recrutamento deles.

3 I METODOLOGIA

A pesquisa concentra-se em encontrar um fator de relevância das mídias sociais nas relações de gestão dentro do ambiente corporativo. Tratando se de uma pesquisa qualitativa que

> [...] situa, geralmente, sua contribuição à pesquisa social, na renovação do olhar lançado sobre os problemas sociais e sobre os mecanismos profissionais e institucionais de sua gestão. Visando à modificação da percepção dos problemas e também da avaliação dos serviços, a pesquisa qualitativa pretende mudar tanto a prática, quanto seus modos de gestão (GROULX, 2010, p.96)

Visando alcançar o objetivo proposto, primeiramente, fez-se uma pesquisa bibliográfica, buscando artigos científicos, livros, e outros conteúdos já elaborados e publicados previamente, com o intuito de promover um embasamento teórico aprofundado para auxiliar o desenvolvimento do estudo.

Na segunda parte foi feita a análise das informações obtidas durante o levantamento bibliográfico e, por fim, as considerações finais foram feitas determinando a relevância positiva ou negativa das mídias sociais como ferramenta de gestão.

4 I ANÁLISE E RESULTADOS

Quanto ao uso das redes sociais, com a pesquisa feita, foi possível destacar que a utilização dessas ferramentas é benéfica quando usadas adequadamente no ambiente empresarial. Gestores, de diversas empresas, colocam que a utilização das mídias sociais geram uma rapidez e praticidade no atendimento ao cliente, confirmando o pensamento de Viersa (2009) , assim como também gera uma facilidade em vender seus produtos ou comprar determinados produtos necessários, tendo em vista que os procedimentos são todos online, também, torna-se atraente para as empresas a utilização das redes sociais devido o fato do custo delas ser baixo e o retorno substancial.

Com essas ferramentas se torna fácil divulgar sua empresa, *Marketing*, levantando a marca e disponibilizando seus serviços de forma rápida e barata, pois nessas plataformas virtuais o retorno acaba sendo imediato já que com uma grande comunidade utilizando as redes sociais há sempre pessoas interessadas nos produtos dessas empresas. Tornou-se mais fácil, também, conhecer e analisar os concorrentes, as novas tendências do mercado, descobrir o feedback dos clientes e prospectar novos clientes, ampliando assim o público alvo e melhorando seu produto ou serviço, além de poder ser utilizada na gestão interna do colaboradores, no treinamento e desenvolvimento da equipe e recrutamento e seleção de talentos.

Quanto à maneira de utilização das mídias sociais é importante salientar que essas devem ser usadas em momentos adequados e com regras definidas, quando a motivação

é por conta da empresa, pois, existem alguns problemas que podem surgir quando não há tais definições. Por exemplo, a utilização das redes sociais para fins pessoais durante o horário de trabalho, que em último caso pode gerar demissão por justa causa, porque pode gerar a falta de produtividade e até ocasionar acidentes devido à perda de foco em suas funções, por esse motivo algumas empresas tendem adotar regras de proibição para determinados setores e horários, não permitindo que seu funcionários acessem as redes sociais nesses locais e períodos.

Outro caso é quando não há uma definição sobre as horas exatas para realização dessas funções gerando então um transtorno para os funcionários que estão em cargo de atualizar as redes sociais e dar informações e feedbacks dos produtos e serviços aos clientes, pois, eles acabam tendo que trabalhar depois de seus horários de expediente, já que as redes sociais estão ligadas 24 horas por dia, afetando o horário de descanso e folga dos colaboradores e podendo gerar até problemas à integridade mental e física do funcionário.

Para os gestores, devido ao fato de a internet ser parte de muitas organizações e consequentemente às redes sociais também, essas são utilizadas para o monitoramento e avaliação de seus colaboradores, quando eles atuam em determinadas áreas que essa ação se mostra necessária, por exemplo, no trato direto com o cliente. Ainda, juntamente, os gestores podem se utilizar das mídias sociais para formar grupos de treinamento e desenvolvimento e passar projetos e cursos de forma interna para seus colaboradores logo gerando um impacto no desempenho dos funcionários.

Com isso é fato que as empresas devem se adequar cada vez mais as novas mudanças que as tecnologias trazem, produzindo novas estratégias de gestão, para unir essas ferramentas às atividades da empresa, assim criando um ambiente em que seus colaboradores possam crescer profissionalmente e atuem da melhor maneira para auto satisfação e para o crescimento dessas empresas.

O Quadro 1 mostra a comparação entre os a utilização das redes sociais pelas empresas e pela população brasileira, público alvo, seja, cliente, possível cliente ou colaborador da empresa, segundo as pesquisas feitas pelos grupos *Rock Content* e *We Are Social*, demonstrando a importância que as empresas colocam nas mídias para gerar resultados como, aumentar a exposição da empresa para o público alvo, gerenciar seu grupo de colaboradores e incentivá-los a desempenharem um papel de representação nessas mídias.

	Empresas em 2017	População em 2017	Empresas em 2019	População em 2019
Redes sociais mais utilizadas no Brasil (em ordem por maioria de usuários).	1- Facebook 2- Instagram 3- LinkedIn 4- Twitter 5- YouTube	1- Facebook 2-Whatsapp 3- YouTube 4- Instagram 5- Twitter	1- Facebook 2- Instagram 3- LinkedIn 4- Twitter 5- Google +	1- YouTube 2- Facebook 3- Whatsapp 4- Instagram 5- FB Messenger
Porcentagem de empresas e população que são usuários.	92,1% das empresas brasileiras.	58% da população brasileira.	96,2% das empresas brasileiras.	66% da população brasileira.

Quadro 1 - Comparativo de importância das mídias sociais para gestão de pessoas.

Fonte: Social Media Trend (Rock Content, 2017 e 2019), Digital in (We Are Social, 2017 e 2019).

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas foram realizadas com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre as mídias sociais, sua utilização no ambiente empresarial e corporativo e as possíveis inferências dessas ferramentas nas estratégias de gestão dos recursos humanos. Procurando estabelecer as relações existentes entre gestores, funcionários e clientes com o uso das redes sociais, seus benefícios e suas desvantagens, assim como, entender o resultado gerado pelo uso dessas ferramentas.

Ao decorrer das pesquisas constatou-se que a utilização das redes sociais acaba por ser uma auxiliadora em diversas atividades das empresas, como: a comunicação facilitada pelas redes sociais com os clientes e funcionários, a possibilidade de reuniões sem a presença física das pessoas em um local comum, a facilidade de gerar propaganda impulsionando o marketing dessas empresas e a possibilidade de reconhecer seus concorrentes e determinar seu público alvo e interesses facilitando a criação de estratégias que atendam o mercado, é também visível, por parte dos clientes, uma facilitação no processo de interação com as empresas, na busca dos produtos e serviços, gerando mais satisfação para esses.

É importante, também, lembrar que o grande problema das redes sociais não é relacionado a utilização desse recurso dentro da realidade empresarial, mas sim, na maneira adequada de se utilizar esse recurso. Porque o uso inadequado pode gerar diversos problemas como a falta de atenção durante a realização das suas atividades, acidentes, vazamento de informações sigilosas e até demissões por justa causa.

Medidas como bloqueio à utilização das redes sociais dentro do espaço das empresas ou em determinados horários não se mostraram, segundo a pesquisa, uma forma eficiente de evitar os problemas antes citados devido ao fato que cada pessoa pode acessar as redes com seus smartphones ou notebooks pessoas, e como mostrado antes no levantamento bibliográfico, essa é uma cena comum em todo o mundo já que praticamente

todos possuem um celular privado com acesso a internet. Ações de bloqueio acabam por gerar insatisfação nos gestores e funcionários muitas das vezes, principalmente se suas atividades tiverem a dificuldade diminuída ou aumentada dependendo do uso das redes sociais.

Por fim, medidas e estratégias com respeito ao bloqueio e a maneira de utilização das redes sociais devem ser tomadas pelas gerências, criando um corpo de ações definidos e adequados para as atividades de cada empresa em específico, otimizando as suas ações e diminuindo as desvantagens da utilização da rede social, tendo em vista que as redes sociais, querendo ou não, já estão inseridas na realidade empresarial. Levando em consideração, também, a constante mudança dos hábitos de comunicação dos clientes, colaboradores e gestores e da influência das tecnologias inovadores sobre eles.

REFERÊNCIAS

Afonso, A. S. (2009). Uma Análise da Utilização das Redes Sociais em Ambientes Corporativos. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 163 f.

Araújo, L. P. & Rios, Riverson. (2012). A popularização das Redes Sociais e o Fenômeno da Orkutização. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, Recife/PE

Bessi, V. G.; Schreiber, D.; Puffal, D. P. & Tondolo, V. A. G. (2013). As Tecnologias de Informação e Comunicação e sua Influência na Vivência Espaço-Temporal de Trabalhadores Bancários. Cadernos EBAPE. BR, ISSN 1679-3951, 13 (4), 776-794

BRITO, David Santos; MALHEIROS, Taís de Carvalho. A importância das mídias sociais e das ferramentas gratuitas do google no mercado de e-commerce no Brasil para microempresas. C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 2, p. 1 – 18, nov. 2013. Disponível em: http://www.uesc.br/revistas/calea/edicoes/rev2_1.pdf, acesso em: 20 de maio de 2020

Digital in 2019. Wearesocial.com, 2019. Disponível em : https://wearesocial.com/global-digital-report-2019**.** Acesso em: 20 de maio de 2020.

Domenico, J. (2014). Gestão de Pessoas como diferencial competitivo das organizações. Monografia, Universidade do Oeste de Santa Catarina, Videira, 67fl.

Drucker, P. F. (2003) Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira Thomson, 321 fl.

GROULX, A. C. Metodologia de pesquisa aplicado em áreas sociais. São Paulo: Atlas, 2010

LAVADO, Thiago. Uso da internet no Brasil cresce, e 70% da população está conectada. G1, São Paulo, 28 agosto de 2018. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/08/28/uso-da-internet-no-brasil-cresce-e-70percent-da-populacao-esta-conectada.ghtml. Acesso em: 20 de maio de 2020.

Lodi, Paula & D'Arisbo, Anelise. A interferência das redes sociais no trabalho cotidiano e para a gestão de pessoas: um estudo de caso múltiplo em indústrias de plásticos de farroupilha. Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.6, n.2, 2019. Disponível em: http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/viewFile/5925/pdf. Acesso em: 19 de maio de 2020.

PAGLIARINI, Carolina; MULLER, Fabrise de Oliveira & FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. As organizações privadas e as estratégias em mídias digitais. Encontro nacional de história da mídia, Ouro Preto, MG, 2013. Disponível em: http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/9o-encontro-2013/artigos/gt-historia-da-midia-digital/as-organizacoes-privadas-e-as-estrategias-em-midias-digitais. Acesso em: 21 de maio de 2020

Rock Content. Social Media Trends 2019: panorama das empresas e dos usuários nas redes sociais, 2019. Disponível em : https://inteligencia.rockcontent.com/social-media-trends-2019-panorama-das-empresas-e-dos-usuarios-nas-redes-sociais/. Acesso em: 15 de junho de 2020.

Silva, S. (2010). Redes sociais digitais e educação. Revista Iluminart, IFSP Campus Sertãozinho, n. 5, p. 36-46

Telles, A. (2009). Geração digital: como planejar o seu marketing para geração que pesquisa Google, se relaciona no Orkut, manda mensagens pelo celular, opina em blogs, se comunica pelo MSN e assiste a vídeos no YouTube. São Paulo: Editora Landscape.

Viersa, M. J. & Rall, R. (2009). A Utilização inadequada da internet nas empresas e seu impacto na produtividade. ETIC - Encontro de Iniciação Científica, ISSN 21-76-8498. Botucatu, SP. Disponível em: http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2608/2388. Acesso em: 19 de maio de 2020.

Young, K.S & Abreu, C.N. (Orgs). (2011). Dependência de internet: manual e guia de avaliação e tratamento. Porto Alegre: Artmed; 2011.

CAPÍTULO 13

ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO PARA O TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO: DIRETRIZES PARA O INVESTIMENTO EM CAPITAL INTELECTUAL

Data de aceite: 01/06/2021
Data de submissão: 05/05/2021

Jeane Maria da Silva
Mestranda em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação
Universidade Federal de Pernambuco
Recife - Pernambuco
http://lattes.cnpq.br/3453993259825472

Danielle Silva Simões-Borgiani
Doutora em Design
Universidade Federal de Pernambuco
Recife - Pernambuco
http://lattes.cnpq.br/3761636804482633

RESUMO: O trabalho apresenta tendências para estruturação do treinamento e desenvolvimento (T&D) do capital intelectual nas organizações. Constitui-se de pesquisa aplicada, qualitativa, bibliográfica e documental, destacando-se: a revisão sistemática no Portal de Periódicos CAPES/MEC, no período de 11 de agosto de 2020 a 09 de setembro de 2020; a análise do Panorama de Treinamento no Brasil (2018-2019 e 2019-2020); Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016 (Marco Regulatório da Inovação) e o Plano de Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo de Pernambuco (2017-2022). A partir dos achados e atuação profissional da gestão de pessoas, estruturaram-se nove diretrizes, que podem contribuir para o aprimoramento do T&D no âmbito corporativo para o desenvolvimento do capital humano.

PALAVRAS - CHAVE: Inovação. Estratégia. Treinamento e Desenvolvimento. Capital Intelectual.

INNOVATION STRATEGIES FOR THE TRAINING & DEVELOPMENT: GUIDELINES FOR INVESTMENT IN INTELLECTUAL CAPITAL

ABSTRACT: The work presents trends for structuring the training and development (T&D) of intellectual capital in organizations. It consists of applied, qualitative, bibliographic and documentary research, with emphasis on: the systematic review on the CAPES / MEC Journal Portal, from August 11, 2020 to September 9, 2020; the analysis of the Training Panorama in Brazil (2018-2019 and 2019-2020); Law No. 13,243 of January 11, 2016 (Regulatory Framework for Innovation) and the Science, Technology and Innovation Plan of the Government of Pernambuco (2017-2022). Based on the findings and professional performance of people management, nine guidelines were structured, which can contribute to the improvement of T&D at the corporate level for the development of human capital.

KEYWORDS: Innovation. Strategy. Training and development. Intellectual capital.

1 | INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar uma nova perspectiva sobre o desenvolvimento humano e como as organizações podem contribuir com este

processo, através do aprimoramento do subsistema de treinamento e desenvolvimento.

A necessidade de treinar, capacitar e desenvolver pessoas tem sido um grande desafio enfrentado pelos gestores de Recursos Humanos. Devido às constantes mudanças vivenciadas nesse momento, é preciso que as equipes estejam treinadas e conectadas ao planejamento estratégico da empresa, para colocar em prática o conhecimento adquirido e gerar bons resultados à organização, sendo isso possível quando o clima organizacional favorece e contribui para o desenvolvimento dessa ação.

A importância do bem-estar no ambiente de trabalho tem demonstrado ser algo essencial para manter um clima agradável e propício a este desenvolvimento. Antunes (2020) destaca que para ser feliz é preciso ter a mente focada no presente.

A constante necessidade por inovação das empresas tem demandado a busca pela realização de novos processos para se manter competitiva e atuante no mercado. Uma das metas propostas no Plano de Ação para a Promoção da Inovação Tecnológica (2018-2022) do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações é promover iniciativas de capacitação de recursos humanos (MCTIC, 2018).

Na sequência, esse assunto será apresentado em seis sessões, correlacionado temas como: empresas, pessoas e treinamento e desenvolvimento; posteriormente, foram elaboradas diretrizes para inovações no subsistema de treinamento e desenvolvimento baseadas na revisão e discussão da literatura e, por fim, as considerações finais.

2 | A SOCIEDADE 5.0 E O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de sociedade 5.0 idealizado pelo Japão, foi publicado em 2016 no documento do 5º Plano Básico de Ciência e Tecnologia, onde apresentava políticas de inovação, bem como quais seriam as perspectivas futuras que o país deveria conquistar no período de 2016 a 2021(FIA, 2019).

As organizações, em seu planejamento, podem elaborar esses documentos norteadores para facilitar o direcionamento do desenvolvimento, principalmente a sustentabilidade financeira e projetar novos cenários a serem conquistados, através de diretrizes que permitam uma visão inovadora.

A evolução da sociedade 5.0 teve a fundamentação em outras quatro fases, como: a sociedade da caça (1.0), mencionada quando o homem tinha que sair em busca do seu alimento; sociedade da agricultura (2.0), constituída pelo plantio, colheita e o desenvolvimento de procedimentos para aumentar a produção de alimentos e consequentemente, isso gerou o aumento da população; sociedade industrial (3.0), conhecida também pela Revolução Industrial com surgimento dos motores a vapor; sociedade da informação (4.0): o conhecimento começou a contar com o acesso a computadores, otimizando o processamento de dados e isso possibilitou ter uma comunicação com qualquer pessoa onde quer que ela esteja (FIA, 2019).

A sociedade 5.0 também utiliza dos princípios descritos na 4.0, como: a informação, computadores e a conexão através da rede de *internet*, mas indo além, agregando a inteligência, a eficiência e a sustentabilidade, logo proporcionando uma melhor qualidade de vida ao ser humano (FIA, 2019).

Fontanela, Santos e Albino (2020) destacam que a sociedade tem vivenciado transformações, devido: aos **avanços científicos e tecnológicos,** que refletem o modelo da vida humana atualmente; **à globalização da economia**, percebendo que conectados podem ampliar as transações comerciais; às **novas formas de produção**: o uso crescente da tecnologia nestes novos modelos; a**o novo papel do Estado** ao acompanhar o desempenho do entorno e a **educação e o conhecimento** como elementos principais para todos os tópicos anteriores se desenvolverem.

As organizações passaram e passam por fases e foram aperfeiçoando os processos ao longo de todo esse tempo e têm um forte impacto nesse processo de transição de uma sociedade que hoje busca valorizar as pessoas. Todo o procedimento de produção e transformação de uma empresa é realizado por seus colaboradores, os quais necessitam de uma gestão visionária a essas tendências e inovações, cujo ambiente externo apresenta como um fator que influencia internamente.

Dentro de uma corporação, o Setor de Recursos Humanos é quem atua com a gestão de pessoas e pode ser conectado a esse novo modelo de sociedade 5.0. A empresa, por ser um sistema maior, deve ter a missão de estar na direção desses novos conceitos a fim de fazer uso da tecnologia para qualificar o seu capital humano.

Assim, como as fases da sociedade 5.0, Vitorio (2020) relata as importantes mudanças que estão acontecendo no setor há alguns anos, descritas em suas evoluções, com os termos de: RH 1.0, caracterizado pelo controle do trabalho, sendo totalmente operacional. RH 2.0 passou a atuar com um pouco mais de relevância, assumindo uma estrutura de responsabilidade dentro da companhia.

O RH 3.0 desenvolveu-se através da utilização da tecnologia na condução de uma gestão que permite utilizar ferramentas e sistemas para analisar as pessoas. E por fim, o RH 4.0 traz o incremento da revolução tecnológica, propondo melhorias para a empresa, sendo participativas as estratégias de todo o negócio por meio das pessoas (VITORIO, 2020).

O mundo atualmente vivencia a economia da inovação e essa força impulsiona as organizações a adotarem uma nova maneira de gerenciar e se posicionar diante dos seus concorrentes e, principalmente, dos seus consumidores. E essa razão de existir busca a melhoria contínua (OCDE, MANUAL DE OSLO, 2005).

Desta forma, surge a necessidade de estar preparado para as novas exigências que a sociedade impõe e as empresas têm o desafio de permanecer atuante no ramo de atividade. Assim, será preciso promover um ambiente de trabalho propício às práticas da cultura de inovação e perceber que as pessoas, se treinadas de forma estratégica e

inovadora, podem gerar o resultado desejado.

3 I O PODER DA CULTURA ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO

A necessidade da inovação no setor de Recursos Humanos é primordial, pois a forma de atuação deste setor impacta na forma de desenvolver o trabalho de todos os colaboradores. E um fator que colabora nesse processo é a realização de treinamentos que proporcionem conceitos estratégicos e inovadores, dessa forma desenvolvem novas competências necessárias para a permanência do negócio.

A cultura organizacional transmite como o modelo de negócio é conduzido e é desenvolvido através dos colaboradores, mediante as normas constituídas em cada corporação. Marras (2016) a conceitua da seguinte forma:

> A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aqueles problemas (MARRAS, 2016, pág. 292).

A cultura organizacional é algo consolidado, instituído na empresa e tem impacto no desenvolvimento do trabalho de seus profissionais, pois moldam a conduta de cada indivíduo, e essa forma de atuar é transmitida para os colaboradores, que estão sendo contratados para somar com os resultados, desde o seu primeiro dia na corporação.

A constituição dessa cultura é uma característica que define cada empresa, e estar atualizado com o mercado e com as suas tendências é analisar que é preciso renovar alguns conceitos e projetar-se para uma nova cultura de inovação no mercado de ampla concorrência.

No mundo organizacional, a inovação é um requisito bastante solicitado e esta palavra, como uma disciplina acadêmica, não se desenvolveu em sua essência com o propósito de atender as necessidades das empresas, levando-as à condição de superar a sua capacidade, pois sem a criatividade, não existe inovação (TRÍAS DE BES E KOTLER, 2011).

Evoluir para conquistar a inovação dentro de uma empresa é planejar e estruturar o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento do Setor de Recursos Humanos, que tem a competência de promover essa disseminação do aperfeiçoamento das pessoas a fim de gerar melhoria dos processos.

Para Schumpeter (1984), diferentes combinações de recursos promovem a inovação que podem ser: introdução de um novo bem, introdução de um novo método de produção, abertura de novos mercados, novas fontes de matérias-primas, e nova organização industrial.

Numa visão mais abrangente, a inovação pode ser a introdução de um novo produto, bem ou serviço; um processo ou novo método de marketing; um novo método organizacional (OCDE, MANUAL DE OSLO, 2005).

Lam (2015) realizou uma entrevista com Ricardo Fasti, especialista em inovação, e para ele a inovação pode ser algo novo, refletindo um valor para o mercado, com uma característica de novidade, por não existir dentro da empresa. As terminologias relacionadas à inovação sempre terão o mercado como foco maior, pois será neste ambiente, que a sugestão de inovação terá validade, através da avaliação dos seus clientes.

A inovação de mercado pode ser analisada e adaptada para a estrutura interna da empresa e ser uma forma de estar sempre atualizada em relação às mudanças que estão acontecendo, sendo que este trabalho pode ser realizado por um setor específico ou através de todos os colaboradores com diferentes visões para aprimorar o mesmo negócio.

Para Trias de Bes & Kotler (2011), quando a inovação, dentro de uma corporação, é designada apenas ao setor de (P&D) Pesquisa e Desenvolvimento, torna-se algo restritivo resultando em perda da participação criativa dos outros colaboradores, que estão atuando nos demais departamentos.

A crescente demanda que está sendo imposta para as empresas quanto aos novos processos de inovação acontece principalmente para os departamentos de Recursos Humanos e o financeiro. Não devendo inovar apenas para o ambiente interno, mas percebendo as tendências do mercado e captando valor, pois se trata de uma responsabilidade de todos que fazem a organização funcionar (TRÍAS DE BES E KOTLER, 2011).

Sob esta abordagem, destaca-se a inovação organizacional ou administrativa. A inovação organizacional é a modificação do conjunto de práticas da organização, estrutura interna, papel de colaboradores e relações (OCDE, MANUAL DE OSLO, 2005). Já, a inovação administrativa, na visão de Kim, Kumar e Kumar (2012), objetiva implantar novas ideais para melhorar o desempenho da estrutura e sistema administrativo. As duas definições corroboram o olhar da gestão de pessoas, a fim de transformá-las, capacitá-las para novos processos.

Um aspecto importante é quando a materialização da ideia e o gerenciamento desse processo participativo na empresa envolver os colaboradores, pois isso requer uma equipe de RH bem desenvolvida com a constituição de políticas e estratégias consolidadas com o apoio da alta gestão, sendo necessárias pessoas para gerenciar essas ideias e, assim, relacionar com os objetivos da empresa para serem lançadas no mercado (TRÍAS DE BES E KOTLER, 2011).

As transformações das competências, bem como habilidades do perfil do profissional de RH do futuro: será um gestor que pensa diferente, que atua de forma empática, que tem uma mentalidade propícia a ter novas ideias, ser capaz de analisar e interpretar dados e relacionar com trabalho. A ausência destes atributos pode ser algo prejudicial para quem

ocupa essa função. Mas, entender que as pessoas sempre serão a principal atividade desse gestor e ter que repassar essa cultura para toda a organização sempre será sua função (MASSAD e VITTI, 2020).

Trías de Bes & Kotler (2011) apontam que a criatividade propriamente dita é um talento humano, mas para ser funcional ao mundo dos negócios é preciso adotar estratégias e técnicas de aprimoramento a fim de ter o resultado desejado pelos gestores, que logo reflete em um maior faturamento para o setor financeiro. A empresa, que não inovar, perderá o seu espaço, e os concorrentes conquistarão os seus clientes.

Uma organização que constrói um delineamento de ações competitivas, consequentemente, expõe estratégias na busca pelo próprio crescimento e a sua permanência no mercado. As diretrizes estabelecidas pela alta gestão consolidam as estratégias competitivas da corporação caracterizada como inovadora (STEFANOVITZ, 2011).

A permanência de uma empresa no mercado deve estar em constante avaliação, realizando um diagnóstico dos seus pontos fortes, do que a levou ao sucesso até o momento atual. Neste momento apresenta-se, também, o que deve ser modificado para se alinhar ao processo e direcionar-se a uma estratégia de inovação (TRÍAS DE BES E KOTLER, 2011).

A implantação dessa nova cultura e a prática da inovação acontecerá com a construção de um novo modelo de mentalidade, que deve ser adotado por todos e, consequentemente, estar preparado, estrategicamente, para o novo mercado concorrencial e com isso exige a implantação de diferentes estratégicas a garantir condições para que as empresas sejam atuais e aumentem a produtividade e a qualificação dos seus profissionais (ECT&I-PE, 2017).

Atualizar, pensar e repensar os princípios das organizações é garantir um mapeamento o qual pode permitir uma tomada de decisão que gere uma antecipação de riscos futuros e uma potencialização de oportunidades antes não percebidas.

4 I AS PESSOAS COMO UM ELEMENTO FUNDAMENTAL E O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS

As pessoas são responsáveis pelo andamento das atividades realizadas na empresa, mas elas precisam ter um direcionamento de qual caminho devem seguir e quem define essas diretrizes são a alta gestão e a equipe de gestão de pessoas.

A tecnologia tem apresentado um forte impacto na execução dos trabalhos desenvolvidos pelos trabalhadores e o seu futuro. Tal atenção por tamanha incerteza deve-se ao fato de: para as empresas, adotar soluções inovadoras; os profissionais se preocupam com as competências que eles podem adquirir para se manterem atualizados e à disposição das organizações. (AGUIAR, 2020).

As empresas contemporâneas estão direcionando recursos com o objetivo de

potencializar o desenvolvimento humano dentro das organizações, visando a agregar valor para ambas as partes, e a palavra competência tem ganho destaque para impulsionar está competitividade (DUTRA, 2016).

O modelo de trabalho realizado, antigamente, era pautado pela força do trabalho e hoje é demandado pela solicitação de novos requisitos caracterizados pela competência e aprendê-las, colocá-las em prática tem sido um desafio para ambas as partes.

O desenvolvimento profissional pode ser compreendido pelo aumento da capacidade de determinado colaborador em contribuir com o crescimento da empresa, assumindo maiores atribuições e responsabilidades, em funções de maior complexidade (DUTRA, 2016).

Estar sempre em busca do conhecimento tem sido uma das práticas de se manter atualizado enquanto profissional e, para a empresa, conectar-se com novas tecnologias poderá ampliar a concretização de novas oportunidades de negócio.

O processo de desenvolver pessoas, para alcançarem posições superiores, demanda colocá-las em situações que necessitem de uma maior exigência, e outro aspecto importante é disponibilizar o suporte para que elas conquistem os resultados assim desejados (DUTRA, 2016).

Esse suporte pode ser o treinamento com aplicação, estratégia e inovação que despertem atenção dos participantes e, assim, o conhecimento conseguirá ser aplicado na prática da organização, e o acompanhamento deste desenvolvimento validará o investimento aplicado, sendo medido através de avaliações e indicadores.

Dessa forma, é necessário conhecer a definição que descreve competência: “é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa” (FLEURY, 2001).

Assim como há variação da nomenclatura para o termo Recursos Humanos, bem como do nome dado para os profissionais que atuam dentro das empresas, as competências também ganham uma nova definição chamada de *Soft Skills* e *Hard Skills* (DIAS, 2020).

Para Dias (2020), os *Soft Skills* são mais difíceis de reconhecer, por tratar de habilidades ligadas ao comportamento, envolvendo todo o conhecimento adquirido. Já, os *Hard Skills* são as principais habilidades apresentadas pelos profissionais, são reconhecidas pela formação técnica e apresentam comprovação de certificados.

Novas competências têm sido um requisito nos processos de Recrutamento e Seleção, como: competências linguísticas, numéricas, interpretativas, perfil analítico; são várias e em cada momento surge uma nova competência. Nesse contexto, as empresas alinham as competências ao seu ramo de negócio e passam a construir os treinamentos, mas também desejam o conhecimento prévio dos candidatos, para tornar mais rápida a realização das atividades.

5 I A ELABORAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DE TREINAMENTOS ESTRATÉGICOS E INOVADORES

No planejamento da realização de um treinamento, ele deve acontecer com o alinhamento das metas traçadas pela alta gestão e com a participação da equipe de RH para compreender como será essa funcionalidade na prática.

Um exemplo de como poderia ser: a corporação, definindo uma meta para o ano comercial vigente, podendo ser em vendas (negociação) ou com outro tema, todos os treinamentos deverão ter este foco para todos os níveis: o estratégico, o tático e operacional, pois quando todos pensam na solução de um problema e propõem soluções, existirá um maior número de ideias para potencializar a resolução daquele processo (Figura 1).

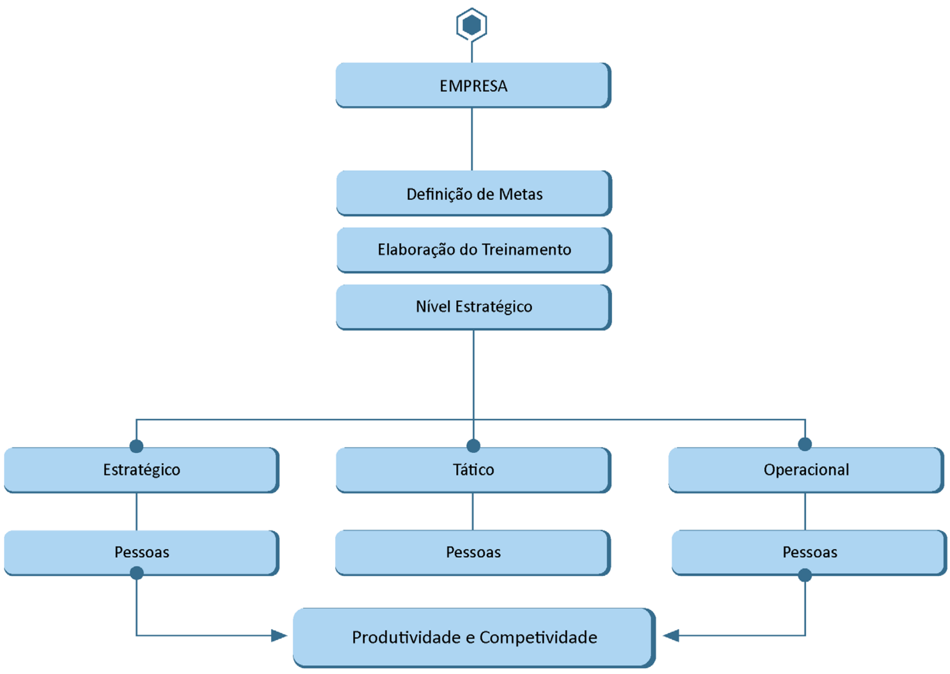


Figura 1 - Processo de elaboração do treinamento

Fonte: SILVA, 2021

As estratégias não devem ficar arquivadas no conhecimento dos seus idealizadores, pois dessa maneira acabará limitando o caminho a ser seguido pela própria empresa, passando a existir apenas uma exigência da conquista de uma meta, mas entender o benefício daquele resultado para a corporação é direcionar todas as forças para o mesmo caminho.

A inclusão de todos os colaboradores em todas as estratégias do negócio é uma forma de fortalecer que as pessoas são importantes. Atuar de forma transparente com apresentação dos objetivos traçados pela alta gestão é dizer que os colaboradores podem sugerir ideias para solucionar alguma lacuna que possa existir, visto que eles também estão dentro do negócio.

Para Müller (2003), as organizações podem estabelecer um MEIO (Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações), para que exista uma integração entre as estratégias empresariais com os processos operacionais. Diante disso, as diretrizes desenvolvidas neste trabalho, surgem com esse propósito de serem alinhadas às metas da empresa e assim possam ser criadas, implementadas na realização dos treinamentos empresariais.

Para o critério inovação de um treinamento, a inclusão da tecnologia pode ser um fator essencial, pois em tempos de mudança da forma de trabalho, será preciso buscar formas de dar andamento à rotina de trabalho e, até mesmo, atualizar os colaboradores das principais tendências que estão acontecendo no ambiente externo da corporação.

Outro aspecto muito importante é saber quais competências serão necessárias para desenvolver nos profissionais, podendo ser definidas no ano vigente e serem trabalhadas durante um período: isso ajudará a pensar o presente e o futuro do negócio.

O mapeamento das competências que cada colaborador possui é um fator muito importante, pois com esta diretriz é possível elaborar a realização de outros treinamentos que possam vir a desenvolver determinada competência ou potencializar aquelas que são de necessidade da corporação e poucos profissionais a possuem.

Os tipos de treinamento devem ser realizados conforme a necessidade de formação de cada gestor por meio da solicitação dos líderes, através do formulário de LNT (Levantamento de Necessidade de Treinamento), e, neste novo modelo, a alta gestão passa a atuar diretamente, deixando de participar apenas da aprovação do orçamento para consolidar as estratégias de desenvolvimento do treinamento de toda a empresa (ABTD, 2018-2019).

O treinamento organizacional pode ser classificado como aqueles que são de necessidade da empresa para que ela possa funcionar, e a existência destes treinamentos pode ser agregada a novas estratégias, para que ele seja estratégico e inovador.

O Marco Regulatório da Inovação corrobora com essa visão de capacitar os recursos humanos com temas relacionados a empreendedorismo, à gestão da inovação, à transferência de tecnologia e propriedade intelectual. (BRASIL, 2016).

O planejamento estratégico deveria ser a principal prioridade, antes de planejar e idealizar os procedimentos técnicos. Alinhar as estratégias organizacionais com a prática do treinamento empresarial é projetar um resultado que se deseja alcançar com a participação de todos os colaboradores. Rever os processos é uma maneira de modernizar as ações que precisam sempre de uma atualização.

Dentro do setor de Recursos Humanos, os treinamentos podem ser técnicos,

caracterizados por capacitações em normas, que são exigências para funcionamento da empresa e o treinamento comportamental que abrange a formações direcionadas à conduta e conhecimentos complementares à formação técnica, um contribui com o outro, mas com foco diferente.

Uma tendência para os treinamentos visando a otimizar tempo, espaço e eficácia na capacitação, está no uso de tecnologias, seja para conectar pessoas, ou para disseminar áudios e vídeos com conteúdo de atualização e formação (MILKOVICH e BOUDREAU, 2009).

Apesar de MILKOVICH e BOUDREAU (2009) nos apontarem a tendência da utilização dos recursos tecnológicos para a prática das atividades empresariais, uma pesquisa publicada em 2019 pela Associação Brasileira de Treinamentos e Desenvolvimento, apresenta que no Brasil 71% dos treinamentos foi realizado de forma presencial e, ainda, 6% não utilizam da tecnologia (ABTD, 2019).

Nesse cenário, destaca-se: a evolução dos recursos tecnológicos de âmbito mundial e a necessidade das empresas em percorrer esta tendência de aprimorar os seus processos e principalmente aqueles que competem no que se refere à qualificação dos seus colaboradores.

6 | A OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE TREINAMENTO EMPRESARIAL

Com base na revisão sistemática e análise documental, bem como as vivências e experiências em prática profissional de RH, compilaram-se nove diretrizes como sugestão para dar um novo significado a esse processo e estabelecer a conexão entre a ciência e o conhecimento prático, que pode ser aprimorada com o planejamento e a implementação, conforme a realidade de cada corporação (Tabela 02).

Diretrizes
1. Criar políticas de treinamento e desenvolvimento
2. Relacionar os objetivos da empresa com as competências a serem desenvolvidas nos colaboradores anualmente
3. Definir os eixos de treinamento (técnico e comportamental)
4. Mapear colaboradores internos com potenciais para transferência do conhecimento
5. Beneficiar-se da tecnologia
6. Oportunizar treinamentos digitais
7. Engajar colaboradores no planejamento do treinamento
8. Estimular e/ou fomentar a saúde mental
9. Realizar estudos de tendências sobre a evolução dos treinamentos

Tabela 1 - Diretrizes para inovações eficazes em subsistema de treinamento e desenvolvimento

Fonte: Silva, 2020

Elaborar um plano de treinamento requer constante atualização, escuta e engajamento com a liderança e os colaboradores. Todos se beneficiam quando o treinamento se torna assertivo, prático e objetivo. Diversas competências podem ser trabalhadas, não apenas o conhecimento técnico como rotineiramente se promove nos treinamentos. Destacamos que há de haver uma atenção especial à saúde mental e relações interpessoais, por ser tão importante para a produtividade organizacional, quanto os conhecimentos técnicos e inovações do setor (destaca-se na seção 6 a tendência em treinamentos comportamentais).

6.1 Criar Políticas de Treinamento e Desenvolvimento

A criação e elaboração de políticas internas nas organizações proporcionam a construção de uma definição de critérios sobre determinado assunto e, sendo totalmente ajustável ao longo do tempo, ou seja, que pode e deve sofrer atualizações que sempre atendam às necessidades do processo vigente (RIBEIRO NETO, 2017; CASTRO, BRITO E VARELA, 2017, CASTRO et. al., 2018).

É importante que a organização crie a política e a torne parte da rotina do subsistema de treinamento para que seja uma prática efetiva dentro do setor e perpasse a corporação como uma ferramenta para contribuir com o desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

6.2 Relacionar os objetivos da empresa com as competências a serem desenvolvidas nos colaboradores anualmente

Saber o que fazer é necessário, mas trilhar um objetivo comum é destacar que os

dois – o setor de RH e as diretrizes organizacionais – são primordiais, para que exista um alinhamento coerente e que o resultado aconteça. Treinar por treinar, hoje não gera mais resultados (BRASIL, 2019).

A proposta de uma nova estruturação do subsistema de treinamento requer a contribuição também dos líderes, apresentando as demandas das equipes estratégicas, táticas e operacionais. Através dessa consolidação, dar-se início ao levantamento das competências a serem desenvolvidas durante determinado período.

6.3 Definir os Eixos de Treinamento (Técnico E Comportamental):

Definir os eixos de treinamento, sendo este treinamento técnico e comportamental, a definição dos treinamentos é um caminho para, em seguida, iniciar toda essa construção de elaboração de um plano de treinamento (ECT&I-PE, 2017).

O treinamento técnico é um requisito valioso para a funcionalidade da empresa, pois é, através dele, que são treinados os colaboradores com exigências para o exercício de determinada função. Já o treinamento comportamental, proporciona uma visão mais abrangente, gerando resultados de alinhamento de conduta para com os valores da organização.

6.4 Mapear Colaboradores Internos com Potenciais para Transferência do Conhecimento

Saber o que treinar é importante, mas ter colaboradores que impulsionam esta ação é um aspecto que traz um maior sentido ao desenvolvimento do plano. Treinar colaboradores com habilidades já desenvolvidas é demonstrar que pessoas comuns, podem fazer com que seus colegas de trabalho desenvolvam tais habilidades e competências e tornem-se novos multiplicadores de conhecimento, através do acompanhamento do gestor de RH e o monitoramento do plano construído pela alta gestão da empresa (RIBEIRO NETO, 2017).

Este passo é fundamental para implementar e desenvolver temas como: **propriedade intelectual, transferência de tecnologia** e tornar a organização um local mais tecnológico e inovador e assim caminhar para processos mais avançados como a elaboração de documentos, que antes apresentavam certa vulnerabilidade por não estar em constante avaliação (RIBEIRO NETO, 2017).

Treinar é um aspecto importante, mas, em determinados momentos, o investimento em treinamentos para um grupo maior acaba apresentando um custo elevado, sendo uma alternativa capacitar um colaborador, que tenha uma boa oralidade e consiga transferir o conteúdo, pode ser uma alternativa para não deixar de estar atualizado com as exigências da contemporaneidade e desenvolver novas competências de uma forma diferente.

6.5 Beneficiar-se da Tecnologia

A tecnologia é um elemento essencial e pode gerar uma maior celeridade na realização das tarefas, bem como o desenvolvimento das competências e habilidades.

O uso dela é perceber que pode ser mais interativo, quando se estabelece um objetivo, propósito e aplicabilidade (MASSAD E VITTI, 2020; GOMES, 2017; ECT&I-PE, 2017).

A grande tendência para área de Recursos Humanos é com a utilização de games em treinamentos, porque eles passam a ser inseridos com a proposta de tornar a realização um processo mais motivador e interativo para o participante.

6.6 Oportunizar Treinamentos Digitais

O crescimento destes treinamentos tem alavancado de forma ascendente, e sua notoriedade na transmissão do conhecimento tem validade tanto quanto o presencial, porém o treinamento presencial, sempre foi o mais aplicado, necessitando agora de novas atualizações (MASSAD E VITTI, 2020; ABTD, 2019-2020).

O investimento em treinamentos com a utilização de recursos tecnológicos tende a ser um investimento inevitável, pois o momento atual lança uma nova realidade que é preciso treinar independente da situação, e a criação de plataformas para treinar as equipes, com acessos individuais ou em grupo, reformula o modelo tradicional de aprender dentro das empresas.

6.7 Engajar Colaboradores no Planejamento do Treinamento

A idealização de um novo plano ou atualização requer a participação do público-alvo, sendo este os colaboradores, pois planejar e não colocar em prática não vai atingir os objetivos desejados, e mensurar os resultados será a garantia de que o plano está dando certo para determinada realidade (RIBEIRO NETO, 2017).

Proporcionar a participação dos profissionais, que irão receber o treinamento no seu processo inicial, é permitir uma tomada de decisão coletiva e fazer com que o nível de aprendizado seja maior, pois existiram previamente sugestões de quem irá receber a formação, e o resultado poderá ser visualização na operação do trabalho (RIBEIRO NETO, 2017).

Essa construção conjunta da visão do colaborador e a definição dos critérios técnicos por parte do setor de Recursos Humanos e da Alta Gestão resultarão em uma melhor definição dos propósitos de treinar uma equipe. A definição da avaliação requer também um esforço, pois justificará o investimento alocado.

6.8 Estimular e/ou Fomentar a Saúde Mental

Para tudo isso acontecer é preciso ter um bom equilíbrio do corpo e da mente, pois sem a saúde não é possível dar sequência a qualquer tipo de desenvolvimento ou trabalho a ser realizado. Fornecer treinamentos para o cuidado interior é transbordar a sensibilidade com o outro e reconhecer que somos seres humanos e necessitamos ter sabedoria para fazer um bom uso da tecnologia para sermos pessoas melhores (MASSAD E VITTI, 2020).

Treinamentos que reportem ao controle emocional, bem como ao cuidado com a

saúde mental, têm despertado atenção de vários líderes em promover um ambiente que seja propício ao bem-estar de todos e não apenas um local, caracterizado por geração de resultados.

Numa perspectiva futura, existe a tendência para a realização dos treinamentos empresariais, que terão mais investimento no treinamento comportamental, pois "os problemas comportamentais afetam os resultados dos negócios", como afirma Antunes (2020).

Dessa forma, serão apresentadas as principais competências comportamentais, as *Soft Skills*, que os profissionais deverão ter ou desenvolver para atuar nas empresas da atualidade e nas do futuro (Tabela 03).

Competências comportamentais – Soft Skills	
1. Reinveção	**18.** Inteligência espiritual
2. Adaptabilidade	**19.** Inteligência lúdica
3. Coragem	**20.** Empatia
4. Gratidão	**21.** Escuta
5. Humor que conecta	**22.** A arte de servir
6. Atitude positiva	**23.** Liderança altruísta
7. Autenticidade	**24.** Autoliderança
8. Resiliência	**25.** Pensamento empreendedor
9. Comunicação intrapessoal	**26.** Resolução de problemas
10. Criatividade	**27.** Teamplay
11. Sensibilidade	**28.** Persuação
12. Autodeterminação	**29.** Experimentação ou prototipação
13. Colaboração sistêmica	**30.** Lifelong learming
14. Negociação	**31.** Desenvolvimento a partir de pontos fortes
15. Netweaving	**32.** O valor do autoconhecimento
16. Inteligência emocional	**33.** Gestão da ansiedade e sua importância para as soft skills
17. Inteligência relacional	

Tabela 2 – Competências comportamentais – Soft Skills

Fonte: Antunes, 2020

No ano de 2015, foram apresentadas as *Top Skills*, disponíveis na tabela 4. A nova sequência para o ano de 2020, destacou: a resolução de problemas complexos; criatividade; inteligência emocional e a negociação (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2021; GRAY, 2016).

TOP Skills
1. Resolução de Problemas Complexos
2. Pensamento Crítico
3. Criatividade
4. Gestão de Pessoas
5. Coordenando com Outros
6. Inteligência Emocional
7. Julgamento e Tomada de Decisão
8. Orientação de Serviço
9. Negociação
10. Flexibilidade Cognitiva

Tabela 3 – TOP Skills.

Fonte: Relatório sobre o futuro do emprego, Fórum Econômico Mundial, 2016

A relação entre as *Soft Skills,* mencionadas, descrevem a relevância não só para o aperfeiçoamento do comportamento direcionado para o ambiente empresarial, mas também das relações humanas e as apresentadas pelo Fórum Econômico Mundial, evidenciando comportamentos voltados para as organizações e que se conectam em três *Skills*: a criatividade, a inteligência emocional e a negociação.

O foco também é dirigido à Gestão de Pessoas como uma *Skills*, tão necessária para a organização, quanto para os colaboradores, que estão inseridos no negócio, podendo ter um aprimoramento das suas atividades, através dos procedimentos de gestão para o desenvolvimento humano, sejam comportamentais ou técnicos.

6.9 Realizar estudos de tendências sobre a evolução dos treinamentos

Pesquisar, planejar e implementar é ter o conhecimento de que o mundo vive em ciclos de evolução, assim como ilustra a sociedade 5.0, a indústria 4.0, bem como a evolução do setor de RH. É reconhecer que sempre existirão mudanças e é preciso estar preparado para não sofrer com os impactos e sim seguir o fluxo e não parar quando se deparar com o novo (ABTD, 2019-2020).

A realização dos treinamentos empresariais, antes de ser colocada em prática, pode ser estruturada por meio de um planejamento estratégico, sendo totalmente disponível a consulta e propício a atualizações, para, assim, ter o impacto desejado.

7 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estar à frente do seu tempo é buscar o conhecimento como uma estratégia de corresponder às mudanças, sem perder a performance que se deseja. Esta é uma missão que toda empresa deveria adotar e, principalmente, o setor de Gestão de Pessoas, por saber que o papel das pessoas será um processo necessário para conquistar novos caminhos, quebrando as barreiras ao longo do tempo e conquistando novas oportunidades de negócio.

A ciência contribuiu com este estudo e permite realizar projeções futuras sobre assuntos relevantes à sociedade, o que, certamente, ganha um destaque por compreender que o mundo administra a economia, através das relações comerciais e quem idealiza este processo são as pessoas, e elas precisam se aprimorar para garantir um melhor desempenho com novos procedimentos e treinamentos promovidos pelas corporações, por meio do Treinamento e Desenvolvimento.

As diretrizes apresentadas neste trabalho demonstram o quanto podem ser criadas conexões entre os processos e as pessoas e ambos crescerem em uma perspectiva de produtividade e competitividade.

Integrar a pesquisa ao desenvolvimento das empresas pode ser uma possibilidade de tornar cada vez mais rentável e propício o crescimento, não só do negócio, mas principalmente das pessoas, pois elas precisam estar aptas a adquirir novas competências e ter condições de aprendizagem dentro do ambiente empresarial.

Compreender que o mundo vive em ciclos de desenvolvimento, como apresentado na sociedade 5.0, é um fator impulsionador para adotar novas estratégias, inovações e medidas para promover uma melhoria contínua para as organizações e uma melhor qualidade de vida para as pessoas, através da utilização dos recursos tecnológicos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Kelver Rodrigues de. **Futuro do trabalho ou trabalho sem futuro: uma crítica à educação superior à luz da moldura analítica das habilidades socioemocionais**. 2020. 118 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/40035/1/2020_KelverRodriguesdeAguiar.pdf Acesso em: 20 fev 2021.

ANTUNES, Lucedile. **Soft Skills competências essenciais para os novos tempos**. São Paulo, SP: Literare Books International, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Pesquisa Panorama do treinamento no Brasil. Indicadores e tendências em gestão do T&D**. 14ª Edição – 2019/ 2020. Disponível em:< https://www.integracao.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2018.pdf>. Acesso em: 07 de jul. de 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Panorama do Treinamento no Brasil. Indicadores e tendências em gestão do T&D**. 13ª Edição – 2018/ 2019. Disponível em: https://integracao.com.br/wp-content/uploads/2020/02/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2018.pdf. Acesso em: 15 de jun de 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art36. Acesso em: 28 Dez 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm. Acesso em: 07 de out. 2020.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de et al. **Avaliação de treinamento profissional para trabalhadores do conhecimento: um estudo de caso em uma instituição pública de educação, ciência e tecnologia do Nordeste do Brasil**. HOLOS, [S.l.], v. 4, p. 137-155, nov. 2018. ISSN 1807-1600. DOI: https://doi.org/10.15628/holos.2018.5170. Disponível em:< http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5170/pdf>. Acesso em: 09 de set. 2020.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; BRITO, Lydia Maria Pinto; e VARELA, Jedídja Hadassa de Santana. **A ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações**. HOLOS, [S.l.], v. 4, p. 408-423, set. 2017. ISSN 1807-1600. DOI: https://doi.org/10.15628/holos.2017.5168. Disponível em:< http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5168>. Acesso em: 09 de set. 2020.

DIAS, Guilherme. GUPY. **Hard skills e soft skills: quais as principais diferenças?**. Disponível em: https://www.gupy.io/blog/hard-skills-e-soft-skills. Acesso em: 28 Dez 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Souza Dutra. 2. Edição. São Paulo: Atlas, 2016.

ECT&I – PE. **Estratégia de ciência, tecnologia e inovação para Pernambuco 2017 – 2022**. 2017. Disponível em: http://www.secti.pe.gov.br/Baixar/168/relatorios/8212/estrategia-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao-final.pdf. Acesso em: 30 de mar de 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 Dec. 2020. http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010.

FONTANELA, C.; DOS SANTOS ARAÚJO SILVA DOS SANTOS, M. I.; DA SILVA ALBINO, J. **A sociedade 5.0 como instrumento de promoção dos direitos sociais no Brasil**. Revista Justiça do Direito, v. 34, n. 1, p. 29-56, 30 abr. 2020. Disponível em: http://seer.upf.br/index.php/rjd/article/view/10904. Acesso em: 19 fev 2021.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Nossa Missão**. Disponível em: https://es.weforum.org/about/world-economic-forum. Acesso em: 21 fev 2021.

GRAY, Alex. **As 10 habilidades de que você precisa para ter sucesso na Quarta Revolução Industria**l. Fórum Econômico Mundial. Disponível em: https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/. Acesso em: 21 fev 2021.

KIM, D.; KUMAR, V.; KUMAR, U. **Relationship between quality management practices and innovation**. Journal of Operations Management, v. 30, p. 295-315, 2012.

LAM, Camila. **Os principais passos para levar uma inovação ao mercado**. Revista EXAME. 2015. Disponível em: https://exame.com/pme/os-principais-passos-para-levar-uma-inovacao-ao-mercado/. Acesso em: 21 fev 2021.

MASSAD, Luiz Felipe; VITTI, Gustavo e DIAS, Mariana. **Webinar com o tema: transformação digital: o papel do RH na inovação das organizações**. Realizado no dia 09 de julho de 2020 às 17h. Promovido pela empresa Gupy.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1. Edição. 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES (MCTIC). **Plano de Ação para a Promoção da Inovação Tecnológica (2018 – 2022)**. Disponível em: https://www.inova.rs.gov.br/upload/arquivos/202006/16182031-plano-acao-promocao-inovacao-tecnologica.pdf. Acesso em: 12 mar 2021.

MÜLLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrado planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: http://files.sandro-paulino.webnode.com/200000014-8036f81345/Rela%C3%A7%C3%B5es%20entre%20empregados%20e%20empregador.pdf. Acesso em: 21 fev 2021.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Oslo Manual**: Guidelines for collection and interpretationg innovation data. 3 ed. França: OECD Publishing, 2005. 163 p. Disponível em: https://goo.gl/2GRfu0. Acesso em: 20 fev 2021.

RIBEIRO NETO, Denisia et al. **Inovação em políticas de treinamento e desenvolvimento: um estudo comparativo em três organizações**. HOLOS, [S.l.], v. 5, p. 228-237, nov. 2017. ISSN 1807-1600. DOI: https://doi.org/10.15628/holos.2017.4849. Disponível em:< http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4849>. Acesso em: 09 de set. 2020.

SCHUMPETER, J.A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução de Sérgio Goes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar, 1984. 534p.

SILVA, J. M. **Estratégias de Inovação para o subsistema de Treinamento & Desenvolvimento: diretrizes para o investimento em capital intelectual**. 2021. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

SOCIEDADE 5.0: O QUE É, OBJETIVOS E COMO FUNCIONA. Fundação Instituto de Administração, 2019. Disponível em: https://fia.com.br/blog/sociedade-5-0/#:~:text=Sociedade%205.0%20%C3%A9%20uma%20proposta,com%20foco%20nas%20necessidades%20humanas. Acesso em: 11 nov. 2020.

STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação**: **proposição conceitual e estudo de casos**. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011. doi:10.11606/T.18.2011.tde-11082011-091926. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/311926/mod_resource/content/1/Material%20Didatico_Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 20 fev 2021.

TRÍAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação**. Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo. Tradução Texto Editores. São Paulo: Leya, 2011.

VITORIO, Tamires. **A importância das pessoas e o papel do RH em meio à crise do coronavírus**. Revista Exame. Publicado em: 31/03/2020. Disponível em: https://exame.com/carreira/pessoas-importam-ainda-mais-o-papel-do-rh-em-tempos-de-coronavirus/. Acesso em: 08 ago. de 2020.

CAPÍTULO 14

COMO APRENDEM AS ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: O CASO DA AGÊNCIA IDEIA PUBLICIDADE

Data de aceite: 01/06/2021

José Mário de Araújo Júnior
Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia
http://lattes.cnpq.br/5763749016671558

Jader Cristino de Souza-Silva
Professor Pleno da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
http://lattes.cnpq.br/1856940053353310

RESUMO: No seio da Sociedade do Conhecimento emerge um novo modelo organizacional com características próprias e diferentes do modelo industrial clássico: a Organização Intensiva em Conhecimento (OIC). A OIC trata-se de uma empresa que se caracteriza marcadamente pela utilização e produção de bens intangíveis de alto valor agregado. Não são muitas as pesquisas desenvolvidas no Brasil que se aprofundam numa maior compreensão sobre como acontece a aprendizagem em OIC. Diante dessa lacuna, este artigo tem o propósito de refletir sobre como ocorre a aprendizagem nas organizações intensivas em conhecimento. Inicialmente, tratamos de realizar um panorama teórico dos conceitos orientadores do objetivo deste artigo: Organizações Intensivas em Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. Para levar a cabo o propósito desse trabalho, utilizamos a abordagem qualitativa e o estudo de caso do tipo simples como estratégia metodológica. O estudo de caso foi realizado na Ideia Publicidade, uma agência de comunicação situada em Salvador (Bahia). Constatamos que a abordagem socioprática se sobressai na empresa de comunicação pesquisada. Dentre as modalidades da aprendizagem socioprática, identificamos a existência da mentoria. As conclusões propõem-se a ampliar o debate sobre o relacionamento entre os dois construtos: organizações intensivas em conhecimento e aprendizagem organizacional.

PALAVRAS - CHAVE: Aprendizagem Organizacional. Organizações Intensivas em Conhecimento. Abordagem Socioprática de Aprendizagem Organizacional.

HOW INTENSIVE KNOWLEDGE ORGANIZATIONS LEARN: THE CASE OF THE AGENCY IDEA ADVERTISING.

ABSTRACT: There are not a lot of researches in Brazil that help us to understand better on how the learning occurs in Knowledge Intensive Companies. From this point on, this paper aims to reflect how the learning occurs in Knowledge Intensive Companies. We used the single case study as methodological strategy. The case study was realized at Idea Publicity that is a communicative company located in Salvador (Bahia-Brazil). We verify that the social-pratice approach is prominent at the organization studied. Among the types of the social-practice learning, we identify the existence of mentoring but not of communities of practice. Conclusions of this research aim to open the debate between these two concepts: organizational learning and knowledge intensive companies.

KEYWORDS: Organizational Learning.

Knowledge Intensive Companies. Social-Practice Organizational Learning Approach.

INTRODUÇÃO

No âmago da Sociedade do Conhecimento, complexa e permeada por diversas contradições, emerge um novo modelo organizacional, com características próprias e diferentes do modelo industrial clássico: a Organização Intensiva em Conhecimento (BIGNETTI, 2002; ALVESSON; SVENINGSON, 2003; SOUZA - SILVA, 2007a). A Organização Intensiva em Conhecimento (OIC) trata-se de uma empresa que se caracteriza marcadamente pela utilização e produção de bens intangíveis de alto valor agregado. Assim, normalmente, a OIC se destaca pelas constantes inovações, empreendidas por seus profissionais denominados de trabalhadores do conhecimento (BIGNETTI, 2002; ALVESSON; SVENINGSON, 2003; SOUZA-SILVA, 2007b).

Não são muitas as pesquisas desenvolvidas no Brasil que se aprofundam numa maior compreensão da dinâmica organizacional das OIC. Mais raros são os trabalhos que tratam de melhor compreender as peculiaridades da liderança, as sutilezas das relações de poder e a complexidade da aprendizagem no universo específico desse tipo de empresa.

Diante destas lacunas, este artigo tem como principal objetivo compreender como acontece a aprendizagem organizacional nas organizações intensivas em conhecimento.

Para atingir esse propósito, este *paper* está dividido em quatro partes, além desta introdução. Na primeira, tratamos de realizar um panorama teórico dos construtos orientadores do propósito deste artigo: Organizações Intensivas em Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. A segunda parte trata da metodologia de pesquisa que se caracteriza por utilizar-se de uma abordagem qualitativa do tipo estudo de caso simples. Na terceira parte, realizamos a análise do material empírico para, finalmente, na, quarta parte, discutirmos sobre as conclusões de nosso trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

As Organizações Intensivas em Conhecimento

Os setores intensivos em conhecimento e suas organizações têm rapidamente obtido altas taxas de crescimento econômico sustentável, superando, muitas vezes, os índices de crescimento da economia tradicional manufatureira (SWART; KINNIE, 2003) (EUROFOUND, 2005). Essa situação evidencia a crescente relevância que as OIC têm adquirido na sociedade atual.

Como exemplos de organizações intensivas em conhecimento podem-se destacar: as empresas de consultorias em hardware e software, as organizações de processamento e atividades de bases de dados, pesquisa e desenvolvimento experimentais em ciências

naturais e engenharia, ciências sociais e humanas; as firmas de contabilidade; os escritórios de advocacia em geral, agências de publicidade e propaganda, consultorias de negócios e gestão, empresas que utilizam tecnologia de ponta, dentre outras (SVEIBY, 1998; SWART; KINNIE, 2003; EUROFOUND, 2005).

Quatro características são decisivas para uma melhor definição das OIC, a saber: a) o conhecimento como elemento estratégico; b) a larga utilização das tecnologias da informação e comunicação (TIC); c) a forte associação com o ambiente globalizado; e d) as peculiaridades do processo de liderança. Para avançarmos numa melhor compreensão das organizações intensivas em conhecimento, é relevante tratarmos de aprofundar no entendimento dessas características nos tópicos a seguir.

O Conhecimento como Elemento Estratégico nas OIC

Segundo Alvesson e Sveningsson (2003), a organização pode ser considerada como intensiva em conhecimento a partir do pressuposto de que, em grande parte, seu trabalho é intelectual, se diferenciando do trabalho físico e manual. Isso demonstra que o conhecimento se sobrepõe nessas organizações, sendo o fator-chave no desenvolvimento dos seus processos e produtos.

Ainda nessa direção, as OIC podem ser definidas como organizações que utilizam fortemente ativos intangíveis, sobretudo o conhecimento, em seus processos, gerando também elementos intangíveis como resultado do labor dos seus profissionais do conhecimento (NADAI; CALADO, 2005). Em relação aos processos e tarefas presentes no contexto dessas organizações, Nadai e Calado (2005) afirmam que são diversos e multifacetados, não havendo um padrão uniforme. Ainda para esses autores, muitas dessas empresas exercem papel de “organizadoras”, utilizando-se do conhecimento para desenvolver a capacidade de montar redes no intuito de focar suas atividades no seu *core business*, terceirizando atividades de menor valor agregado.

De acordo com a *Eurofound* (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* - Fundação Européia para o Desenvolvimento das Condições de Vida e Trabalho), as OIC são provedoras de conhecimentos de forma intensiva em todos os processos organizacionais. Assim, o conhecimento está fortemente presente desde a origem dos processos, nos insumos que alimentam essas organizações, nos serviços e produtos resultantes do processamento das atividades nas OIC, resultando, assim, em alto valor agregado dos produtos e serviços desenvolvidos (CASTELLS, 1999; EUROFOUND, 2005).

Outro elemento crucial na caracterização deste tipo de empresa é a aplicação da *expertise* como base para a resolução de problemas complexos (SWART; KINNIE, 2003). Nessas organizações, o trabalho se caracteriza muito mais pela criatividade e menos pela padronização das atividades. Como resultado, há significativa possibilidade de emergirem soluções inovadoras e criativas, com alto grau de intangibilidade.

A Larga Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)

Outro aspecto que caracteriza as OIC é a larga utilização das tecnologias de informação e comunicação. De acordo com a Eurofound (2005), a tecnologia representa um dos principais catalisadores do crescimento das OIC devido à sua contribuição na multiplicação, integração, provisão e desenvolvimento do conhecimento nessas organizações (TELLES; TEIXEIRA, 2002). Em outras palavras, a tecnologia é importante na medida em que cria uma espécie de rede neural digital (STEWART, 1998). Essas redes, sustentadas e expandidas pela larga utilização das tecnologias de comunicação e informação, propiciam uma maior fluidez do conhecimento, favorecendo, a permuta de conhecimentos tanto no aspecto intraorganizacional quanto na esfera inter e macro-organizacional. Nesse sentido, Castells (1999) defende que a tecnologia habilita as pequenas e grandes organizações a se conectarem nas complexas teias de alianças estratégicas. Segundo esse autor, é a partir da sua utilização que é possível conectar organizações num contexto globalizado e internacionalizado, com altas taxas de mudança. Portanto, as tecnologias nesse contexto contribuem, de forma determinante, para as conexões organizacionais, fomentando novas formas de relacionamento endógeno e exógeno.

A Forte Associação com o Ambiente Globalizado

As OIC desenvolvem formas inovadoras e criativas de se relacionar com o ambiente visando maior integração, proporcionando, assim, maior flexibilidade e adaptação ao contexto competitivo e com altas taxas de mudança (GRAHAM; PIZZO, 1998).

A relação ambiente-organização, normalmente, propicia novos contornos à cultura organizacional, pois as OIC se relacionam com contextos culturais e nacionais muito diferentes, os quais lançam múltiplas influências sobre seus valores. Soma-se a essa discussão a grande influência cultural que as organizações exercem mutuamente, consequência da interdependência proveniente das redes nas quais estão inseridas.

Essas estruturas em rede, normalmente, proporcionam ganhos em produtividade e eficiência às organizações diante do novo contexto econômico (CASTELLS, 1999). No entanto, as vantagens não se restringem apenas às organizações, em seu contexto intrínseco, mas a toda rede na qual está inserida, contribuindo assim para um ciclo virtuoso de ganhos de produtividade.

As Peculiaridades do Processo de Liderança

A literatura que discute e apresenta as características das organizações intensivas em conhecimento considera que o sucesso e a diferenciação das OIC estão fortemente associados ao seu capital humano-intelectual, isto é aos seus profissionais de conhecimento (NONAKA, TOYAMA; BYOSIÈRE, 2001; ALVESSON; SVENINGSON, 2003; SWART; KINNIE, 2003).

A importância que tais profissionais desfrutam nas OIC promove peculiaridades relacionadas ao processo de liderança organizacional com vistas a intensificar o comprometimento organizacional destes trabalhadores. Souza-Silva e Davel (2004) reforçam a ideia de que esses profissionais não podem ser liderados com base nos métodos de gestão de outrora e marcados por uma supervisão cerrada. Dado o caráter estratégico e essencial do conhecimento que eles detêm, tais profissionais tendem à autogestão, sendo que os líderes assumem muito mais um papel de facilitadores do processo, devendo proteger o princípio da autonomia. Em outras palavras, o estilo de liderança nessas organizações é marcado por mais autonomia exatamente por causa da grande complexidade dos projetos e processos organizacionais, os quais exigem habilidades altamente especializadas (ALVESSON; SVENINGSON, 2003).

Se nessa organização o conhecimento ganha centralidade, a aprendizagem torna-se um processo estratégico e fundamental para as OIC. Dito de outra forma, a aprendizagem torna-se essencial, sobretudo para esse tipo de organização que tem a inovação como fruto constante de seus processos e produtos com vistas à vantagem competitiva.

Com vistas a cumprir o objetivo desta pesquisa que busca compreender como acontece a aprendizagem organizacional em OIC, é imprescindível passarmos a tratar da noção de aprendizagem organizacional no próximo tópico.

A Aprendizagem Organizacional

O contexto gerado pela sociedade do conhecimento, com altas taxas de mudança e turbulência ambiental, tem direcionado as organizações, sobretudo as intensivas em conhecimento, em busca de inovações e formas de lidar com um meio complexo e instável. A aprendizagem organizacional tem se destacado na literatura como forma de possibilitar competências às empresas para lidar com esse contexto hipercompetitivo, sendo, em muitos casos, essencial para a sobrevivência delas (SHAW; PERKINS, 1993; NEVIS, DIBELLA; GOULD, 1995). Em função do caráter dinâmico do tema discutido, percebe-se, ao se debruçar em pesquisas sobre esse assunto, que um consenso acerca do conceito de aprendizagem organizacional está bastante distante (NEVIS; DIBELLA; GOULD, 1995). Diversas nomenclaturas e focos são apresentados nessa discussão, alguns deles divergentes outros complementares, compondo um todo complexo e conflitante (ALVESSON; KÄRREMAN, 2001).

Para Shaw e Perkins (1993), a aprendizagem organizacional consiste no processo de adquirir conhecimentos, para, assim, promover mudanças na dinâmica organizacional com vistas à ampliação das competências empresariais. Já Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que a aprendizagem nas organizações é resultado de um processo de extrapolação do conhecimento individual, transformando-o em saber organizacional de forma cristalizada, que influencia nos comportamentos dos indivíduos. Sendo esse processo dependente das interações sociais, à ideia de aprendizagem está ligada, para esses autores, à criação e

disseminação do conhecimento em todos os níveis da organização como algo inerente a ela.

Para Argyris (1977), há dois modos de aprendizagem: o ciclo simples de aprendizagem (single loop learning) e o ciclo duplo de aprendizagem (double loop learning). O ciclo simples de aprendizagem ocorre quando não há alteração nos pressupostos básicos do processo, havendo modificações restritas às políticas pré-estabelecidas. Por outro lado, o ciclo duplo de aprendizagem é evidenciado quando ocorrem questionamentos e mudanças nos valores e políticas relacionadas ao processo.

Dito tudo isso, observa-se a complexidade e a relevância capital que a aprendizagem tem para as organizações nos dias atuais. Apesar da diversidade de conceitos, destacam-se duas abordagens para o entendimento da aprendizagem organizacional: a individual-cognitivista e a socioprática. Essas abordagens variam de acordo com as distintas formas de apreender a noção de conhecimento (SOUZA-SILVA, 2007b).

A Abordagem Individual Cognitivista e a Abordagem Socioprática

Ao analisar as abordagens relacionadas à aprendizagem organizacional, observa-se que a individual-cognitivista direciona o entendimento do processo de aprendizagem organizacional através da lógica escolarizante, tradicional, explicitada normalmente pelos treinamentos, cursos, exposições sistematizadas (SOUZA-SILVA, 2007b). Nesse processo, o fluxo de informação comumente flui num sentido único, do mestre para o aprendiz, não estimulando a troca de experiências em ambos os sentidos.

Souza-Silva (2007a) complementa dizendo que a aprendizagem, nessa dimensão, tende a ocorrer desconectada do contexto, o que a torna deficiente e parcial. Desse modo, diversas lacunas são evidenciadas, principalmente a dificuldade na transmissão do conhecimento tácito que representa a maior parte do conhecimento (POLANYI, 1966).

No revés dessa abordagem, situa-se a socioprática, na qual privilegia a dupla natureza do conhecimento e a sua transmissão se dá de forma integral e baseada na prática (SOUZA-SILVA, 2007a). O processo de aprendizagem organizacional, dentro dessa perspectiva, é mais complexo, considerando elementos como o contexto no qual está inserido. Nessa abordagem, segundo Souza-Silva (2007a), o conhecimento é: 1) sócio-relacional, 2) prático e 3) tácito e explícito.

Destarte, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é relacional porque ele emerge nas relações sociais ocorridas no próprio contexto organizacional. Diante disso, seu caráter prático evidencia-se por meio da ação, vinculado, inclusive, às rotinas organizacionais, sendo adquirido através da vivência prático-relacional. Por fim, o conhecimento, na abordagem socioprática, não se restringe à transferência da dimensão explícita apenas, como ocorre na aprendizagem individual-cognitivista. Nessa perspectiva, a dimensão tácita também é privilegiada no processo de transmissão do conhecimento.

Ainda nesse caminho, outros autores (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; SOUZA-SILVA, 2007a) afirmam que a aprendizagem se dá na prática, com base na resolução dos problemas e que aprender e conhecer são reflexos da experiência, consciente ou inconsciente. Corroborando com esse pensamento, Freitas e Godói (2008, p.2) acrescentam que a "aprendizagem é parte integral da prática diária da vida e do trabalho organizacional". Na abordagem sociaprática, pode-se destacar, dentre outras, duas modalidades de aprendizagem: as comunidades de prática e a mentoria.

As Comunidades de Prática

Wenger, McDermott e Snyder (2002) afirmam que as comunidades de prática representam uma aglutinação de pessoas que compartilham interesses, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre um assunto e aprofundam seus conhecimentos e expertise em uma determinada área através da interação mútua. Elas coexistem como estruturas informais e paralelas às organizações, possuindo normas, padrões e acordos independentes.

Três características são fundamentais para melhor compreender uma comunidade de prática: o domínio do conhecimento, a comunidade e a prática. O domínio do conhecimento representa um campo do saber específico o qual os membros da comunidade desejam incrementar suas competências. Já a comunidade é representada pelo grupo social que aos poucos vai se tornando mais intimista (SOUZA-SILVA, 2007a) por meio das discussões e atividades conjuntas entre os membros na busca de desenvolver expertise em um determinado domínio de conhecimento. E, por fim, a prática que é a experiência das atividades vividas no cotidiano e associadas a um domínio de conhecimento.

A experiência é compartilhada, nessas comunidades, através de narrativas sobre maneiras de resolver problemas, observação de eventos cotidianos ou mesmo por meio do *learning by doing* (WENGER; SNYDER, 2000).

Nesta linha, as comunidades de prática representam uma estrutura social bastante fecunda à transmissão e geração do conhecimento. Souza-Silva (2007) destaca que o principal fator de motivação para a emergência de comunidades de prática é o valor que seus membros atribuem à dinâmica de aprenderem mutuamente e se desenvolverem num determinado campo do conhecimento vinculado a determinadas práticas. Mais ainda, para Souza-Silva (2007), a comunidade de prática tem em seu seio aspectos intelectuais e emocionais, constituindo-se "em ideal tecido social de partilha e disseminação de conhecimento, pois combina, na sua própria dinâmica, aspectos cognitivos e emocionais tão necessários para que a aprendizagem aconteça em sua integralidade" (SOUZA-SILVA, 2007a, p.79).

A Mentoria

Uma outra modalidade de aprendizagem na abordagem sociouprática é a mentoria. Ela se caracteriza por uma relação de orientação entre uma pessoa mais experiente e um indivíduo menos experiente num determinado campo do conhecimento ou numa prática específica. A mentoria dá-se pela a constante interação entre o mentor e o seu discípulo num determinado contexto sócio-interacional. Braham (1995) afirma que a mentoria contribui substancialmente para o rápido desenvolvimento profissional dos indivíduos mais jovens ou menos experientes. Ressalta ainda, que, no processo de aprendizagem organizacional, o mentor, também, pode aprender tanto quanto o "aprendiz", num processo de desenvolvimento mútuo de novas habilidades e compartilhamento de valores e cultura. É a noção de mentoria reversa (TEMPEST, 2003).

Salgues (2004) argumenta que a mentoria organizacional é uma ferramenta voltada para o desenvolvimento/formação do indivíduo dentro de uma organização. Isso ocorre em função de papéis exercidos pelo mentor, como: desenvolver a confiança e comportamentos positivos; ajudar a tomar decisões acerca de metas e da trajetória para a carreira do mentorado; desenvolver a auto-estima do mentorado; ajudar a definir prioridades e estimular o desenvolvimento profissional, dentre outros. De acordo com essa autora, a mentoria é constituída por quatro etapas: 1) iniciação; 2) cultivação; 3) separação e 4) redefinição.

Durante a primeira fase, o mentor designa algumas funções para testar a capacidade do mentorado, observando seu potencial através de atividades compartilhadas. Na fase posterior, a mais ativa, o mentor acompanha o desenvolvimento do profissional através de atividades mais complexas, realiza o *coaching* e promove desafios ao discípulo que o lancem efetivamente no mundo dos negócios, sem abrir mão da proteção. Já, na terceira etapa, a separação ocorre quando o mentorado está em condições de desenvolver, de forma independente, as atividades inerentes à sua profissão. Finalmente, no quarto momento, percebe-se uma redefinição do relacionamento entre o discípulo e o mentor, no qual os contatos tendem a se tornar mais escassos (SALGUES, 2004).

Já que discorremos sobre o conceito de aprendizagem, suas abordagens e modalidades, cumpre-nos, para finalizar o nosso referencial teórico, apresentarmos as noções que ampliam a discussão acerca de como ocorre os processos de aprendizagem organizacional.

Os Processos de Aprendizagem Organizacional

Sabemos que há uma diversidade nas compreensões relativas ao processo de aprendizagem. Neste artigo, porém, elegemos a classificação de Davenport e Prusak (1998) que indicam seis os processos de aprendizagem: 1) aquisição; 2) aluguel; 3) recursos dirigidos; 4) fusão; 5) adaptação e 6) redes de conhecimento.

A aquisição dá-se quando ocorre a incorporação de uma organização por outra ou a contratação de profissionais que possuam a experiência e o conhecimento necessários para

o desempenho de uma determinada função. O aluguel de conhecimento é o financiamento de pesquisas que levem à inovação e/ou resolução de problemas. Já os recursos dirigidos tratam-se da formação de grupos em determinadas unidades da empresa com a finalidade de criar conhecimento. Um exemplo facilmente observável é o departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas, considerando que sua finalidade é desenvolver novas práticas e tecnologias organizacionais. A fusão é quando duas ou mais organizações se fundem. Esse processo gera conflitos e tensões com vistas a uma nova sinergia organizacional. A variedade de talentos reunidos propicia uma grande riqueza de alternativas e sugestões no intuito de propor soluções, caminhos e novos conhecimentos. É a noção de caos criativo. No entanto, vale ressaltar que o caos total, per si, não é gerador de conhecimento. É fundamental haver congruência na comunicação e nos objetivos dos participantes do processo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Já a adaptação é identificada como um processo capital diante do contexto complexo e difuso em que se encontra a sociedade atual. Isso se evidencia em situações quando as respostas que levaram à organização ao sucesso no passado não atendem mais às demandas ambientais do presente. Desse modo, as organizações são impulsionadas em direção à criatividade e à necessidade de se adaptar a novos contextos diversos daqueles ora experimentados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Finalmente, as redes do conhecimento se revestem de doses de auto-organização e informalidade. Isso se evidencia a partir de telefonemas, grupos de e-mails ou reuniões não formais que visam à resolução de problemas ou trocas de experiências. Isso tudo dinamiza a criação de novos conhecimentos organizacionais.

Após a apresentação das noções teóricas balizadoras do nosso trabalho e que nos ajudarão a construir o quadro analítico preliminar desta investigação, a seguir explicitaremos os aspectos metodológicos de nossa pesquisa.

Aspectos Metodológicos

Com vistas a alcançar o propósito desta pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa. Segundo Neves (1996), entende-se por pesquisa qualitativa aquela que, em grande parte, envolve a obtenção de dados descritivos mediante o contato direto do pesquisador com a situação objeto de estudo. Godoy (1995) e Gil (1999), por sua vez, afirmam que a pesquisa qualitativa tem uma proposta com grande contribuição para a flexibilidade e criatividade na exploração de novos enfoques. Dentro dos vários métodos da pesquisa, elegemos o estudo de caso simples como estratégia para realizarmos o nosso trabalho. Considerando que a questão central desta pesquisa foca no entendimento de como ocorre a aprendizagem organizacional nas organizações intensivas em conhecimento, esta escolha ocorreu em função de ser esse o processo metodológico melhor indicado para pesquisas que tenham seu foco voltado para o "como" (YIN, 2005). Isso porque se entende que, de acordo com Godoy (1995), no estudo de caso, o pesquisador deve se preocupar

em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, representando a complexidade do fenômeno. O nosso estudo de caso caracterizou-se como sendo simples, pois pesquisamos apenas uma única unidade de análise a qual apresentaremos no tópico seguinte.

A Unidade de Análise

Em função do foco central deste trabalho, optou-se por desenvolver um estudo de caso simples em uma agência de comunicação. Esta escolha se deu por se tratar de um setor caracterizado como intensivo em conhecimento, fortemente permeado por interações com o ambiente e com elevado grau de flexibilidade e adaptabilidade às mudanças.

Após a decisão de desenvolver esta pesquisa numa agência de comunicação, determinamos como foco central da unidade de análise os setores de atendimento e criação. Esta opção se deu em função desses setores se configurarem como essenciais ao desenvolvimento das peças de comunicação veiculadas nas mais diversas mídias (cartazes, jingles, comerciais de tv, etc), evidenciando-se como campos fecundos de aplicação do conhecimento e fomento da aprendizagem.

O primeiro elemento que nos incentivou a escolher a empresa Ideia Publicidade foi a facilidade de acesso a tal organização. No entanto, isso não bastava. Era preciso ser uma empresa que desfrutasse de respeito e prestígio no mercado publicitário, denotando uma dinâmica organizacional mais consolidada e madura. Através de pesquisa documental, atestamos que a Ideia Publicidade contemplava esses elementos. Finalmente, a partir de uma entrevista exploratória desenvolvida com um dos sócios da empresa verificou-se que tal organização possuía indícios de utilização intensiva do conhecimento e de processos organizacionais que fomentassem a criação e a geração da aprendizagem. Como base em todos esses aspectos, escolhemos a Ideia Publicidade como unidade de análise empírica, pois percebemos que ela reunia relevantes características para nos aprofundarmos no objetivo de nossa pesquisa. Utilizamos o nome fictício Ideia Publicidade para proteger a identidade da organização estudada.

As Características da Ideia Publicidade

Fundada em 1981, na cidade do Salvador, a agência iniciou seus trabalhos com alguns poucos clientes que demandavam trabalhos de publicidade. À medida que adquiriu respeito e confiança do mercado soteropolitano, o fundador e atual diretor-presidente associou-se ao também publicitário e atual diretor do departamento de marketing político, no intuito de expandir os negócios. Atualmente, a empresa conta com 47 funcionários divididos em sete setores (diretoria, atendimento, criação, mídia, produção, finanças e administração).

Voltada para um público composto de empresas de médio e grande porte, a Ideia Publicidade tem no seu portifólio de clientes shoppings centers, instituições de ensino,

órgãos estatais, associações de classe, empresas privadas em diversos setores dentre outros, contando também com clientes em outros países.

A partir das observações *in loco*, a estrutura organizacional da empresa aliada à sua dinâmica, fornece indícios de criação de conhecimento e fomento à aprendizagem, através de elementos formais, como a alta qualificação dos membros, e informais, em função da dinâmica diária que estimula as relações sociopráticas de partilha de conhecimentos.

No que tange à formação profissional, todos os entrevistados têm nível superior, nas mais diversas áreas, predominando as áreas de administração, publicidade e propaganda. Existem, no entanto, entrevistados com formação em direito, design, jornalismo e comunicação social.

Preliminares ao Estudo Empírico

Depois de uma conversa informal e exploratória com um dos sócios da empresa, entramos em contato formalmente com os dirigentes da organização selecionada no intuito de expor os objetivos da pesquisa e solicitar a permissão ao desenvolvimento do estudo. Após a aprovação da pesquisa pela Ideia Publicidade, ocorreu uma entrevista preliminar com a diretora de atendimento, aqui denominada de Entrevistada 8 (E8) na qual alguns aspectos gerais sobre a empresa foram discutidos. Nesse contato, foi utilizado um instrumento de coleta de dados preliminar, semiestruturado, buscando informações iniciais sobre a empresa, tais como: número de funcionários, estrutura organizacional, histórico da empresa, portifólio de produtos e serviços apresentados, dentre outros. Para se ter uma maior fidedignidade das informações, a entrevista foi gravada, com a autorização prévia da entrevistada e, em seguida, foi transcrita e analisada pelos pesquisadores. Ainda nesse contato, foram sugeridos, pela diretora, nomes de algumas pessoas a serem entrevistadas, totalizando oito, incluindo a própria diretora de atendimento. A partir dessa reunião, ficou traçada uma estratégia para os encontros seguintes, no intuito de haver a maior colaboração possível no desenvolvimento da pesquisa de campo. Em busca da precisão e fidedignidade, os instrumentos de coleta do material empírico foram cuidadosamente construídos, em consonância com a base teórica e os objetivos apresentados na seção introdutória.

A Coleta do Material Empírico

Para esta pesquisa, escolhemos a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta do material empírico. Isso, pois, enquanto fonte de evidência, ela possibilita um direcionamento mais adequado do estudo e uma melhor qualidade na percepção da realidade. Além das entrevistas, elegemos a análise de documentos (documentação e registro em arquivos) e a observação direta.

Foram entrevistadas oito pessoas a saber: um diretor institucional (Entrevistado 6), uma diretora de atendimento (Entrevistado 8), três coordenadoras de atendimento (Entrevistado 5, Entrevistado 1 e Entrevistado 3), dois redatores da área de criação

(Entrevistado 4 e Entrevistado 2) e um diretor de arte (Entrevistado 7). O nome dos entrevistados não foi citado para proteger a identidade dos mesmos. Foi elaborado, com base num quadro analítico, um protocolo que orientou as entrevistas semiestruturadas. O protocolo teve a seguinte estrutura: a primeira parte foi composta com informações básicas sobre o entrevistado como cargo que ocupa e tempo que trabalha na empresa. Em seguida, as questões se destinaram às dimensões centrais de análise (organizações intensivas em conhecimento e aprendizagem organizacional). Desdobrando tais dimensões, elencamos nove categorias primárias de análise com vistas a identificar elementos que possibilitassem, a partir de uma minuciosa análise teórico-empírica, encontrar respostas à questão central desta pesquisa e levantar novos questionamentos para pesquisas futuras.

Em função da fugacidade das informações diante da exposição oral, todas as entrevistas foram gravadas e, depois, transcritas. Vale ressaltar que todos os entrevistados concordaram sobre a possibilidade da gravação das entrevistas. Desse modo, o pesquisador teve condições de identificar outros elementos durante a entrevista como a gesticulação, entonação da voz que foram registrados no caderno de campo para posterior análise.

Além desse cuidado, foi entregue a todos os entrevistados um formulário de caráter confidencial da pesquisa, no qual o pesquisador se comprometeu a assegurar a confidencialidade das informações. Cremos que isso proporcionou um maior conforto aos entrevistados no momento da entrevista. As entrevistas ocorreram entre os meses de dezembro de 2007 e maio de 2008, sendo que a duração aproximada de cada entrevista foi de 60 minutos.

De forma complementar, foi elaborado um protocolo de observação, possibilitando, assim, um melhor direcionamento da atenção durante a fase de observação. Através dele, foi possível contemplar aspectos informais e o aprofundamento de outros aspectos ainda não tão claros nas entrevistas. Para essa fase, foi utilizado pelo pesquisador um caderno de campo no qual as anotações relevantes foram feitas no intuito de permitir uma análise mais acurada do caso. Ela ocorreu no mesmo período em que aconteceram as entrevistas, focando, prioritariamente, o processo de aprendizagem organizacional nos setores indicados, através das práticas sociais, reuniões de projetos e etapas da dinâmica produtiva da empresa.

A Análise do Material Empírico

Após o levantamento do material empírico, os pesquisadores contrataram uma profissional que desenvolveu a transcrição do material gravado durante a realização das entrevistas. A transcrição das entrevistas, bem como sua cuidadosa revisão por parte dos pesquisadores, demandou seis semanas entre os meses de fevereiro e abril de 2008. Após essa etapa, as entrevistas foram armazenadas em arquivos do Word®, que foram registrados, por sua vez, em uma pasta específica para este fim. As informações provenientes das observações também seguiram a mesma dinâmica. Lançadas as

informações no Word®, os arquivos foram direcionados à pasta “Pesquisa de campo”. Houve um cuidado em sinalizar cada arquivo com o nome do entrevistado e o setor no qual trabalha.

Após esses procedimentos, foi iniciada uma exaustiva leitura dos textos, no intuito de refletir sobre as dimensões e categorias identificadas a partir do quadro analítico, bem como ficamos atento a novas categorias que poderiam surgir como fruto do discurso dos entrevistados.

Foram analisadas duas dimensões referentes à pesquisa: a dimensão das organizações intensivas em conhecimento, com suas características e a dimensão sobre aprendizagem organizacional, focando nas suas abordagens e no seu processo.

Essa fase foi fundamental para o trabalho, já que nela ocorreu a reflexão a cerca da interação entre as informações advindas da realidade estudada e a base teórica desenvolvida durante a primeira fase da pesquisa. Isso trouxe um repertório bastante rico de compreensões cruciais ao cumprimento do propósito central de nossa pesquisa.

RESULTADOS DA PESQUISA

Como o objetivo da pesquisa é, essencialmente, investigar como acontece a aprendizagem organizacional nas organizações intensivas em conhecimento, propositadamente resolvemos concentrar a nossa análise na dimensão relacionada à aprendizagem organizacional.

A Aprendizagem Organizacional na Ideia Publicidade

Com base em nosso material empírico constatamos que a Ideia Publicidade representa um contexto bastante favorável à aprendizagem já que as interações intra e inter departamentais permitem trocas de experiências intencionais e não-intencionais, formais e informais. No intuito de responder à questão central deste trabalho, buscamos desenvolver nossa análise de acordo com a dimensão, as categorias e as subcategorias inspiradas no nosso referencial teórico e no discurso dos entrevistados de acordo com o quadro analítico a seguir:

Dimensão de Análise	Categorias Primárias de Análise	Resultados
Aprendizagem Organizacional	Abordagens da Aprendizagem	A Aprendizagem Organizacional através da abordagem socioprática acontece de forma mais evidente na Ideia Publicidade. Aprendizagem Individual-Cognitiva não é significativa na Ideia Publicidade. No que tange às modalidades, sobressai-se a mentoria, já que não foram detectadas comunidades de prática nos setores pesquisados.
	Processo de Aprendizagem Organizacional	Destaque para os processos de aprendizagem: aquisição, adaptação e redes do conhecimento. Ademais, foi identificado também o modelo de ciclo duplo de aprendizagem.
	Consequências da aprendizagem Organizacional	Elevada competitividade no mercado através do desenvolvimento de peças publicitárias que trazem bons resultados aos clientes.
		Criatividade organizacional através da originalidade na customização das campanhas publicitárias.

Quadro 1: Aprendizagem Organizacional na Ideia Publicidade

Fonte: Pesquisa de campo.

Abordagens da Aprendizagem Organizacional

A partir do discurso dos entrevistados é possível afirmar que a aprendizagem organizacional na Ideia Publicidade acontece, em grande medida, a partir da abordagem Socioprática. Isso foi constatado ao se identificar os seguintes elementos que a caracterizam: a) é uma empresa permeada por relações sociais e trocas de experiências entre seus membros e entre eles e o ambiente; b) a aprendizagem das pessoas ocorre, em grande parte, nas próprias interações laborais e na prática profissional; e c) há o constante estímulo ao desenvolvimento do conhecimento tácito, bem como do explícito.

Conforme o Entrevistado 04, a forma de aprender na Ideia Publicidade é completamente fora dos padrões formais e acadêmicos, pois a aprendizagem ocorre de maneira muito natural, principalmente com o contato com as pessoas mais experientes durante a execução dos trabalhos e em bate-papos informais como os que ocorrem na copa ou nas horas de pausa do trabalho. Essa sensação é compartilhada pelo Entrevistado 01 que afirma que a aprendizagem ocorre muito em função da "troca de conhecimentos com os colegas". Ele afirma que o método formal foi muito importante para sua formação, no entanto, destaca que a troca de experiências, em conversas informais, *brainstormings* (que ocorrem nas reuniões), ou em conversas com clientes e parceiros, é o seu principal meio de aprendizagem, sendo essencial ao desenvolvimento de seus trabalhos. Esse pensamento também é corroborado pelo Entrevistado 05 que, sinaliza que, durante o processo operacional, ou ao fim dele, a troca de experiências entre os profissionais tem sido um meio fundamental para ampliar os conhecimentos na Ideia Publicidade.

Foi bastante comum, nas entrevistas, a afirmação de que o clima de abertura existente para a apresentação de opiniões favorece a aprendizagem na empresa. Essas interações, que nem sempre são intencionais, produzem resultados interessantes na formação e disseminação do conhecimento, como fica patente nessa afirmação do Entrevistado 01:

> Eu, recentemente, fiz uma especialização em marketing e, dentro da pós, falava um pouco de marketing promocional. Eu não aprendi na pós metade do que eu aprendi trabalhando com a *Insight* que é uma empresa parceira da Ideia Publicidade. Dentro do dia-a-dia, as ações, os conceitos, as formas de medir resultados, tudo isso eu aprendo na prática (ENTREVISTADO 01).

Sendo assim, na pesquisa, pôde-se perceber que a prática se configura num importante aspecto da aquisição e compartilhamento do conhecimento. Isso pode ser confirmado na afirmação do Entrevistado 06 que diz que, rotineiramente, a aprendizagem se dá de forma muito mais prática que no campo teórico. Isso ocorre, segundo ele, em função das constantes interações com o ambiente e os colegas de trabalho.

Percebe-se, portanto, que a aprendizagem organizacional, no caso estudado, ocorre nos processos e rotinas organizacionais, de forma ampla, em função, predominantemente, das relações sociopráticas evidenciadas durante a pesquisa. Como já destacado, essas relações podem ser identificadas a partir do compartilhamento de conhecimentos entre os profissionais da empresa e desses com os seus clientes, seus fornecedores e outros elementos do contexto na qual a empresa está inserida. É válido destacar que existem, de forma pontual, alguns elementos relacionados ao aprendizado numa abordagem individual-cognitivista, como treinamentos formais ou palestras, no entanto eles não foram salientados como significativos por parte dos entrevistados.

Mentoria, mas não comunidades de prática

Conforme a fala dos entrevistados, dentre as modalidades da aprendizagem organizacional na perspectiva socioprática, identificou-se a existência da mentoria, mas não de comunidades de prática. A mentoria tem sido mais comumente utilizada, na empresa estudada, na formação de profissionais recém-contratados ou menos experientes. Nesses casos, os líderes de cada setor, ou chefe imediato, é o responsável pelo processo de desenvolvimento de seus liderados. Segundo os entrevistados 01 e 02, o acompanhamento de um novo membro é de responsabilidade do superior imediato, constituindo-se, desse modo, em uma mentoria formal.

Na grande maioria das respostas dos entrevistados, percebe-se que a mentoria tem grande valor na formação dos profissionais na Ideia Publicidade. Na afirmação do Entrevistado 06, ficam evidentes as etapas da mentoria (iniciação, cultivação, separação e redefinição), conforme vistas na parte teórica:

> Acontece, normalmente, assim: primeiro, a pessoa fica olhando para você mostrar como é que faz. Depois se pede para ela fazer e você é quem fica olhando. Depois, ela faz o trabalho sozinha e você confere. A pessoa começa a fazer sozinha, aí você fica somente conferindo para ver se está tudo OK. Daí em diante, você tem a certeza de que a pessoa já está fazendo certo e pode fazer sozinha. Então, eu digo: Daqui pra frente é com você. Você já aprendeu. Procure-me se você tiver dúvida (Entrevistado 06).

Apesar de haver intercâmbio mútuo entre os profissionais da Ideia Publicidade, não foram encontrados grupos que pudessem ser caracterizados como comunidades de prática. Em outras palavras, não foi encontrado, durante a pesquisa empírica, nenhuma aglutinação informal de pessoas com vistas ao aprofundamento voluntário de questões específicas, através de encontros frequentes que estimulassem discussões e livre compartilhamento de conhecimentos e de experiências adquiridas.

Diante das informações evidenciadas, fica patente que a abordagem socioprática da aprendizagem se destaca em função das constantes e fortes interações entre os indivíduos na empresa estudada, o que favorece a transmissão da dupla natureza do conhecimento (tácito e explícito) através da prática. Essa abordagem se sustenta de forma preponderante na existência da mentoria como importante base para a aprendizagem na organização. Para um melhor entendimento de como ocorre a aprendizagem organizacional na empresa estudada, foi importante analisar os elementos desse processo.

OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA IDEIA PUBLICIDADE

Ao desenvolver um estudo dos processos de aprendizagem organizacional na Ideia Publicidade, foram identificados os seguintes: aquisição, adaptação e redes de conhecimento.

A aquisição pode ocorrer com a compra de uma empresa ou contratação de um profissional experiente (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). No caso da Ideia Publicidade, esse modo é evidente ao se perceber a prioridade dada pela empresa na contratação de profissionais experientes no mercado. Com isso, a empresa adquire, junto com esses profissionais, um leque de conhecimentos que se incorporam ao repertório de competências da organização. Segundo o Entrevistado 05, os profissionais chegam à Ideia Publicidade com uma bagagem de vivências em outras agências, incluindo aí métodos, rotinas e dinâmicas próprias de trabalho que acabam sendo implantados na organização que esses profissionais passam a se associar. Ainda em relação ao processo de aquisição de conhecimentos, a contratação de novos profissionais na Ideia Publicidade gera uma variedade e diversidade de talentos profissionais, que, como afirma o entrevistado 06, é fundamental para a existência de pensamentos divergentes, inclusive conflitantes, os quais contribuem para uma visão mais ampla de mundo e dos problemas e desafios empresariais.

É importante observar que, na Ideia Publicidade, os conflitos existentes, principalmente entre os setores de atendimento e criação, geram resultados positivos, muitas vezes.

Outro processo de aprendizagem encontrado na Ideia Publicidade é a Adaptação. Como vimos, a adaptação é um processo essencial para as organizações diante do ambiente complexo (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Para esses autores, esse processo de aprendizagem advém da capacidade de a empresa lidar com a diversidade de elementos do contexto no qual está inserida. Um aspecto evidente da adaptação na Ideia Publicidade é a sua capacidade em gerar soluções diferentes para problemas semelhantes, conforme argumenta o Entrevistado 01. Isso ocorre em função da necessidade de buscar inovações constantes nos serviços prestados. Nesse sentido, o Entrevistado 03 reforça a importância da adaptação para a empresa: “a gente não faz nada que a gente já tenha feito antes, a gente procura justamente o contrário, usa esses dados só para colher informações sobre resultado e, a partir daí, desenvolve um projeto completamente diferente” (ENTREVISTADO 03).

Finalmente, em relação às redes de conhecimento, Davenport e Prusak (1998) afirmam que essas redes são revestidas de doses de auto-organização e informalidade na busca de resolução de problemas e trocas de experiências. Esse modo é bem evidente, no caso da empresa estudada, em função da grande rede formada pelos profissionais através do uso das tecnologias de informação e comunicação. Para todos os entrevistados, as TIC facilitam o desenvolvimento dos trabalhos, já que possibilitam a aprovação de peças publicitárias entre os setores e junto ao cliente, a resolução de problemas em reuniões virtuais através de sistemas de mensagens instantâneas, dentre outras. Além disso, os grupos informais, internos e externos à organização, que buscam trocar experiências de forma aleatória ou não-intencional também compõem as redes de conhecimentos existentes na organização pesquisada.

Consequências da Aprendizagem Organizacional

Diversos autores destacam que a aprendizagem organizacional tem grande contribuição para a competitividade das organizações (SHAW; PERKINS, 1993; NEVIS, DIBELLA; GOULD, 1995). A partir do relato dos entrevistados, ficou evidente que isso não foi diferente no caso da Ideia Publicidade. A consequência mais assinalada do processo de aprendizagem organizacional da Ideia Publicidade é a elevação da competitividade através da capacidade de desenvolver peças publicitárias que tragam bons resultados financeiros aos seus clientes (ENTREVISTADO 03).

Segundo a fala dos entrevistados, em função das experiências de seus profissionais adquiridas no decorrer do tempo, a Ideia Publicidade desenvolveu um diferencial que a distingue de outras agências de publicidade. O Entrevistado 04 chega a dizer que a Ideia Publicidade não foca apenas em realizar peças publicitárias bonitas aos olhos do público, mas no desenvolvimento de peças que efetivamente tragam impactos econômicos positivos

aos seus clientes. Segundo o Entrevistado 08, isso é um *feeling* de mercado desenvolvido pela Ideia Publicidade e que virou um princípio que a todo momento é repetido pelos diretores e profissionais.

Outra importante consequência da aprendizagem da empresa pesquisada é a criatividade organizacional. É interessante perceber que esse elemento é dinamizado na agência através das interações entre os departamentos. O Entrevistado 03 informa que a criatividade é percebida através da originalidade na customização das campanhas publicitárias. Segundo o Entrevistado 01, há pouca semelhança entre as peças construídas pela Ideia Publicidade ao longo do tempo. Os serviços são customizados e isso só pode acontecer porque existe criatividade, afirma o entrevistado 06. Segundo os entrevistados 01 e 06, os profissionais buscam tratar problemas semelhantes de comunicação dos clientes de modo diferente a cada vez que eles surgem, no intuito de promover resultados criativos de forma diferenciada. Um dos indicadores de criatividade e dos resultados obtidos pela agência estudada são os inúmeros prêmios recebidos ao longo dos anos por diversas entidades promotoras, tais como: Associação Brasileira de Recursos Humanos, UNESCO, Federação das Indústrias, Associação Brasileira do Mercado Publicitário, dentre outras.

Finalmente, diante do contexto identificado na Ideia Publicidade, pode-se inferir que a aprendizagem organizacional traz impactos bastante significativos para a empresa estudada. Isso se reflete na elevação da competitividade, da criatividade e, consequentemente, nos resultados financeiros e no reconhecimento empresa no mercado.

Diante dessas análises, são apresentadas, na seção seguinte, as conclusões deste estudo.

CONCLUSÕES DA PESQUISA

Com base na pesquisa desenvolvida, pôde-se chegar a algumas conclusões no campo da aprendizagem nas organizações intensivas em conhecimento. No caso estudado, evidenciou-se que a perspectiva socioprática se sobressai sobremaneira na Ideia Publicidade em relação à perspectiva individual-cognitivista. As intensas relações sociais, inclusive diversas vezes conflituosas, revelam uma predisposição para a troca de conhecimentos e experiências, intensificando a aprendizagem organizacional.

Além disso, esse compartilhamento ocorre, na sua maioria, com base no contexto prático da organização, contribuindo para a partilha equilibrada entre os conhecimentos tácito e explícito. Dentre as modalidades da perspectiva socioprática, há um destaque para a mentoria que é largamente utilizada na formação de profissionais na empresa. Por outro lado, não foram identificadas comunidades de práticas nos setores estudados, já que, durante a pesquisa, não se observou a formação regular de grupos informais imbuídos no aprofundamento e domínio de questões específicas.

Diante deste contexto fecundo para a aprendizagem, foram identificados processos

de aprendizagem organizacional como a aquisição, a fusão, a adaptação e as redes de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). É importante destacar que esses aspectos do processo de aprendizagem têm uma forte sustentação na interação do contexto socioprático observado na Ideia Publicidade.

Como consequência da aprendizagem organizacional, ficou evidente que a aprendizagem organizacional traz repercussões valiosas para a Ideia Publicidade com destaque para a elevação da competitividade e da criatividade da empresa.

A constatação de que os profissionais da Ideia Publicidade concebem a aprendizagem organizacional como acontecendo mais significativamente a partir da perspectiva socioprática contrasta com a literatura sobre aprendizagem organizacional que assinala que os treinamentos formais configuram-se como a modalidade mais tradicionalmente utilizada de educação corporativa (TEMPEST, 2003). Assim, está pesquisa atiça a nossa curiosidade, provocando algumas indagações: Será que, em geral, as organizações intensivas em conhecimento são caracterizadas por uma abordagem de aprendizagem organizacional de natureza mais socioprática, diferenciando das outras organizações que se utilizam de mecanismos mais explícitos e unidirecionais de transmissão do conhecimento? Será que de alguma forma as organizações intensivas em conhecimento constituem-se em contextos fecundos à aprendizagem socioprática? Pesquisas futuras que venham a responder a essas perguntas trarão contribuições importantes à Teoria das OIC e da aprendizagem organizacional.

Outra constatação de grande relevância para o contexto estudado foi a inexistência de comunidades de prática nos setores de atendimento e criação na Ideia Publicidade. Neste caso, foi identificado um ponto de discordância com a literatura sobre o assunto, já que, segundo Wenger, Mcdermott e Snyder (2002), as comunidades de prática emergem de forma espontânea nas organizações. Portanto, essa constatação faz-nos refletir sobre as limitações e barreiras à existência de comunidades de prática e nos mostra que não são todos os contextos organizacionais que se configuram como favoráveis ao surgimento de comunidades de prática.

Esperamos que tais conclusões contribuam para ampliar o debate e futuras pesquisas sobre o relacionamento entre os dois construtos: organizações intensivas em conhecimento e aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. e KÄRREMAN, D. Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. **Journal of Management Studies**, v.38, n.7, p.995-1018. 2001.

ALVESSON, M. e SVENINGSON, S. Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. **Organization Studies**, v.24, n.6, p.961-988. 2003.

ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, v.55, n.5, p.115-124. 1977.

BIGNETTI, L. P. O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.3, p.33-53. 2002.

BRAHAM, B. Creating a learning organization: Promoting excellence through education. Boston: Crisp Publications, 1995.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EUROFOUND. Knowledge-intensive business service sector: What future? Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions**:** http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu05011a.htm p. 2005.

FREITAS, S. M. F. D. e GODOI, C. K. **A aprendizagem organizacional sob a perspectiva sociocognitiva: Contribuições de Lewin, Bandura e Giddens**. Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Belo Horizonte: ANPAD, 2008. p.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**, v.35, n.3, p.20-29. 1995.

GRAHAM, A. B. e PIZZO, V. G. Uma questão de equilíbrio: Estudos de casos na gestão estratégica do conhecimento. In: D. A. Klein (Ed.). **A estratégia do capital intelectual: Recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1998, p.16-39.

NADAI, Fernanda Castro de; CALADO. Luiz Roberto.O Conhecimento como recurso estratégico: Caracterizando uma organização intensiva em conhecimento (OIC). In: VIII Seminários de Administração da FEA-USP, 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos do VIII Seminários de Administração da FEA-USP**. São Paulo: USP, 2005. Disponível em <**http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=391>.** Acesso em 19 de ago. 2006.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.1, n.3. 1996.

NEVIS, E. C., DIBELLA, A. J. e GOULD, J. M. Understanding organizations as learning systems. **Sloan Management Review**, v.36, n.2, p.73-85. 1995.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I., TOYAMA, R. e BYOSIÈRE, P. A theory of organizational knowledge creation: Understanding the dynamic process of creating knowledge. In: M. Dierkes, A. B. Antal*, et al* (Ed.). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001, p.491-517.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

SALGUES, L. J. D. V. Processos de mentoria nas organizações em pernambuco, na visão dos alunos de MBA executivo da Universidade Federal de Pernambuco. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004. 165 p.

SHAW, R. B. e PERKINS, D. N. Ensinar às organizações a aprender: O poder dos fracassos produtivos. In: D. Nadler (Ed.). **Arquitetura organizacional: A chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem organizacional: Desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática. Salvador: Editora Conhecimento Superior, 2007a.

SOUZA-SILVA, J. C. **Conditions for the emergence of communities of practice in private higher education organizations**. 2007 Annual Meeting of Academy of Management. Philadelphia: The George Washington University, 2007b. 32 p.

SOUZA-SILVA, J. C. e DAVEL, E. **Rethinking professional development from the particularities of knowledge intensive and family-based organizations**. Paper Presented at International Conference on Human Resource Management in a Knowledge-Based Economy. Slovenia: Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, 2004. 20 p.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWART, J. e KINNIE, N. Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. **Human Resource Management Journal**, v.13, n.2, p.60-75. 2003.

TELLES, M. M. e TEIXEIRA, F. Tecnologias de gestão do conhecimento e sua relação com a inovação nas organizações: O caso de uma multinacional de consultoria. **Organização e Sociedade**, v.9, n.25, p.127-141. 2002.

TEMPEST, S. Intergenerational learning. **Management Learning**, v.34, n.2, p.181-200. 2003.

WENGER, E., MCDERMOTT, R. e SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E. e SNYDER, W. M. Communities of practice: The organizational frontier. **Harvard Business Review**, v.78, n.1, p.139-145. 2000.

YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CAPÍTULO 15

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO SUSTENTÁVEL CORPORATIVA

Data de aceite: 01/06/2021

Filipe da Silva
http://lattes.cnpq.br/0463771797602986

Edneusa Lima Silva
http://lattes.cnpq.br/2389494467342861

RESUMO: O ingresso em novo trabalho, função ou rotina implica na compreensão de que o colaborador está preparado para o desempenho das tarefas inerentes as atividades que deverá realizar. Mesmo que não identificada pela empresa ou pelo colaborador esse processo remete à aprendizagem. Aprendizagem organizacional baseia-se nas ações experienciadas no cotidiano, pois as empresas aprendem e criam rotinas capazes de guiar condutas. Considerando a importância e a influência da aprendizagem organizacional, o presente trabalho apresenta como objetivo investigar na literatura se a experiencia profissional oriunda da aprendizagem adquirida nas empresas é percebida pelo colaborador e pela empresa como benefício. Para alcançar o objetivo proposto, optou-se pela pesquisa bibliográfica narrativa que visa compreender e analisar os argumentos científicos relacionados ao ato de aprender nas organizações. A aprendizagem em empresas se caracteriza pela instrução especializada, constituída em programas de treinamento e desenvolvimento de aptidões, capazes de oportunizar o acesso, a retenção e a aplicação do conhecimento. A revisão de literatura permitiu observar os programas de treinamento impulsionam a competitividade entre as organizações. No panorama organizacional, o treinamento, benefícios e desafios de implementação, articula-se à estratégia competitiva, com vistas à superação de metas, mais do que ao aprendizado em âmbito organizacional.

PALAVRAS - CHAVE: Aprendizagem, Organizacional, Treinamento, Desenvolvimento, Benefícios.

ABSTRACT: Entering a new job, function or routine implies an understanding that the employee he is prepared to perform the tasks inherent as activities that they must perform. Even though not identified by the company or the employee, this process refers to learning. Learning organization is based on the actions experienced in daily life, as companies learn and create routines capable of guiding conducts. Affect the importance and influence of learning organizational, the present work has as objective to investigate in the literature if the experience The professional experience derived from the learning acquired in the companies is perceived by the employee and the company as a benefit. To achieve the proposed objective, we opted for bibliographic research narrative that aims to understand and analyze the scientific arguments related to the act of learning in associations. Learning in companies is highlighted by specific instruction, found in training and skills development programs, capable of providing access, retention and Knowledge application.

Literature review important observation of training programs drive and hinder it between associations. Without an organizational panorama, training, implementation benefits and challenges, it is linked to the competitive strategy, with a view to overcoming goals, rather than learning at the organizational level.
KEYWORDS: Learning, Organizational, Training, Development, Benefits.

1 I INTRODUÇÃO

A aprendizagem organizacional baseia-se no fundamento de que o ato de aprender deve ser experimentado (Mayer; Prange; Rosentaeil, 2001), portanto, a aprendizagem organizacional baseia-se nas ações experienciadas no cotidiano, orientada por objetivos e dependente de contextos históricos. As empresas aprendem a decodificar saberes históricos e criam rotinas capazes de guiar suas condutas. Com efeito, empresas podem aprender pela experiência de outras, podendo interpretar tais experiências de diferentes formas.

Discutir a influência da aprendizagem na organizações, remete ao fato de que culturalmente, os benefícios oferecidos por ocasião da efetivação do colaborador, só são percebidos como tal, se forem concretos e podemos citar como exemplo o seguro médico/ convênios odontológicos e hospitalares, bonificação em espécie e o vale alimentação em detrimento do aprendizado que será adquirido na realização das atividades e no exercício da função que é ofertado no momento da contratação (SCHEIN, 2010; AVNET, 2015; MADALOZZO e ZANELLI, 2016).

No entendimento de Rezende, Freitas e Silva (2011) a intensidade de transformações empresariais desafia os envolvidos no processo de acompanhar as mudanças sociais, uma vez que, as empresas apresentam identidades constituídas pelo campo de atuação e qualidade do serviço prestado.

Ao ingressar em um novo trabalho, função ou rotina, é necessário que o colaborador seja preparado para o desempenho das tarefas inerentes as atividades que deverá realizar e mesmo que não seja identificada pela empresa ou pelo colaborador esse processo remete à aprendizagem.

A evolução tecnológica associada a excelência exigida pelo consumidor e a concorrência cada vez maior, são fatores que obrigam as corporações a reconsiderar seus procedimentos, em prol do aumento da capacidade produtiva, lucratividade e competitividade. Embora as empresas possam apresentar metas similares, nem todas adotam as mesmas prioridades, e dentre elas o treinamento pode ser considerado um instrumento imprescindível e indispensável, com vistas a desenvolver competências e habilidades para que os colaboradores possam atender as exigências tanto da empresa quanto do consumidor.

Considerando a importância da aprendizagem organizacional o presente trabalho tem como objetivo constatar se a experiencia profissional oriunda da aprendizagem

adquirida nas empresas é percebida como benefício pelo colaborador e pela empresa. Estabeleceu-se o seguinte: identificar os elementos que compõe a aprendizagem organizacional e discutir quais são as perspectivas do empregador e empregado acerca dos benefícios organizacionais; relatar a importância da cultura organizacional e perceber o comportamento das empresas frente a relevância da experiencia dos colaborares; apresentar uma perspectiva sobre treinamento e desenvolvimento na interface cultura organizacional concomitantemente cultura de segurança; destacar a complementaridade entre segurança e produtividade dentro da organização.

O desenho que embasa o presente trabalho é a pesquisa bibliográfica narrativa que visa compreender e analisar os argumentos científicos relacionados a aprendizagem organizacional. A metodologia escolhida possibilita a reflexão sobre o tema abordado (MARCONI; LAKATOS, 2017).

O trabalho está dividido em 3 partes, sem contar a introdução, que dialogam entre si para demonstrar a importância da aprendizagem organizacional como parte constitutiva do pacote de benefícios ofertado pela empresa aos colaboradores que nela atuam, mesmo que não seja percebida, conceitualmente, como tal. No segundo capítulo será abordada a cultura organizacional que conduzirá ao terceiro capítulo que apresenta a cultura do treinamento e desenvolvimento presente na manutenção da segurança no trabalho. Na última etapa estão as considerações finais que apresentam a análise do material coletado e utilizado para construção textual do artigo.

2 | APRENDIZAGEM E BENÍFICIOS

A aprendizagem em empresas se caracteriza pela instrução especializada, constituída em programas de treinamento e desenvolvimento de aptidões, capazes de oportunizar o acesso, a retenção e a aplicação do conhecimento. Por isso, é importante esclarecer os objetivos do treinamento ao colaborador, desde o princípio do processo, pois estar ciente dos objetivos e metas garante a aderência e engajamento do colaborador a proposta. Todas as fases do aprendizado deverão ser experimentadas de modo colaborativo e corresponsável entre colaboradores e educadores (BEHAR; CAMPOS, 2014).

Corroborando a clareza das informações veiculadas, Sezões (2017) expõe o conceito de *employer branding* (marca do empregador) na perspectiva de que o capital humano é um recurso crítico e valoroso, de forma que atrair e reter talentos apresenta-se como um diferencial relevante no mercado competitivo. Salienta que quanto maior for a percepção dos funcionários acerca da cultura e espaço profissional, maior o compromisso com a organização, tendo em conta que a comunicação e a imagem são fatores significativos na percepção externa.

A abordagem gerencial da comunicação e gestão do conhecimento foi investigada por Lemos (2018) e, os resultados apresentados demonstram a eficácia da capacitação

que são realizadas em espaços dialógicos com compartilhamento de informações e geração de conhecimento organizacional, mediante a troca de experiências e de insights entre os funcionários. Tais processos são mediadores da aprendizagem organizacional, se aplicados de modo orientado, promovendo o comprometimento com a empresa e a conscientização sobre mudanças.

O sistema produtivo não pode ser adequado se o meio onde as atividades são exercidas não traz segurança ou bem-estar aos funcionários. Com vistas a obter a almejada qualidade de vida, existe a necessidade de conviver em espaços profissionais harmoniosos, sendo impossível atingir qualidade de vida sem a qualidade no trabalho.

Portanto, o êxito proveniente das ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) vincula-se ao modo de construir e transferir os saberes. É sabido que o 'aprender a aprender' não é uma tarefa fácil e denota interação social, ou seja, o sujeito deverá estabelecer um relacionamento com as recentes habilidades e o formato do treinamento (REICHEL, 2008).

Treinamentos bem planejados desenvolvem competências fundamentais e permitem mensurar adequadamente os resultados obtidos pós-treinamento. Sob essa perspectiva, a organização contribui com o crescimento do empregado, e este, contribui com os objetivos estratégicos da empresa. O desenvolvimento pessoal inclui experiências que podem não estar associadas ao posto de trabalho que o funcionário exerce no momento, destarte oportuniza desenvolver seu crescimento individual e profissional, com vistas à carreira futura.

Ao ampliar os elementos que compõe as organizações é possível articular cultura organizacional a segurança do trabalho, sendo que intervir em ambos os segmentos se apresenta como um enorme desafio profissional refletindo a influência contínua da manutenção da aprendizagem organizacional.

Stuart (2014) conduziu um estudo na indústria de móveis, onde acidentes de trabalho são frequentes, resultantes da não conformidade com as regras de usinagem ou de práticas inadequadas que exemplifica a relevância da aprendizagem. O autor conduziu a pesquisa pelo viés construtivista e design do módulo pela aprendizagem experiencial de Kolba que delega maior responsabilidade aos aprendizes. Os resultados demonstraram que os colaboradores que possuíam experiências prévias demandavam mudanças de atitude e, os que não tinham experiência intimidavam-se com o ambiente prático.

A questão do aprendizado com base nos erros assume, com frequência, um viés cognitivo, considerando o alcance, a repartição, a interpretação e a fixação de informações, embora não explore o papel das emoções e da cultura. Catino e Patriotta (2013) consideraram três dimensões da aprendizagem com erros: cognição; emoção e cultura. Conforme os autores, a cultura de culpa: entende erros como incapacidade ou negligência, enquanto que na cultura justa: ações, omissões ou decisões devem ser proporcionais à experiência e ao treinamento.

É mister observar que aprender com erros pode ser um requisito essencial às

empresas, com ênfase para as que lidam com mercados de maior risco. A gestão de erros não obedece exclusivamente a atributos psicológicos individuais, relações hierárquicas, comunicações e incentivos, por isso as sanções alteram a forma de perceber os erros e as culpas em espaços corporativos. A literatura consultada salienta a visão cognitiva considerando emoções como pontos negativos, e subestimando o efeito de valores culturais, crenças e ações em grupo. A relação entre capacidade cognitiva, sentimento e cultura é crucial à compreensão do aprendizado organizacional a partir de erros.

É evidente a influência sociocultural na acepção e consciência dos benefícios do aprendizado organizacional e da experiência profissional. As empresas selecionam a partir das vantagens materiais e palpáveis que são identificadas nos candidatos, e do ponto de vista cultural, as pessoas procuram locais com benefícios que componham suas remunerações. É comum, não haver tempo hábil para implementar capacitações e desenvolver competências, por conta disso, as empresas buscam colaboradores já capacitados, com experiência na área. Aprendizado organizacional pode ser conceituado como uma alteração no conhecimento da corporação que acontece, a partir da experiência.

De acordo com O'Reilly (2008), a cultura organizacional seria o conjunto de valores, que atravessa as práticas arraigadas na organização, distinguindo-a das demais, no que se refere à liderança, processo decisório, enfrentamento de dúvidas, conflitos e transformações, e sobretudo, pela valorização das pessoas.

3 | CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional, pode ser definida como um modelo de pressuposições fundamentais, criado, descoberto ou desenvolvido por um certo grupo, enquanto aprende a trabalhar com os desafios da adaptação exterior e integração interior. É aperfeiçoado ao longo do tempo, de modo que possa ser repassado aos novos membros, ensinando-lhes a conduta adequada que precisam desenvolver para observar, entender e sentir a organização (SCHEIN, 2010).

O'Reilly (2008) postula que a cultura organizacional altera o comprometimento pessoal, uma vez que os valores, regras e procedimentos, transmitidos aos colaboradores recém- admitidos, podem condicionar ou influenciar o sentimento de pertencimento e o acordo psicológico.

A cultura desempenha uma função que inclui, essencialmente, todos os ângulos de uma organização, e cabe ressaltar que é elaborada, preservada e transmitida pelos sujeitos nas interações. A cultura organizacional está direcionada a valorização das pessoas, a cooperação e ao trabalho em equipe, pois busca a otimização dos processos que são capazes de alterar a organização do trabalho, a fim de aproveitar as potencialidades dos colaboradores (Madalozzo; Zaneli, 2016). Cabe destacar que os grupos e as organizações compartilham as impressões acerca da natureza das relações reproduzindo as redes que

são construídas para estabelecer as relações de poder, amizade, colaboração e competição, a partir de uma identidade individual que compõem o papel de cada colaborador no grupo.

Assim, quando os níveis da cultura organizacional são definidos, é possível identificar os artefatos e comportamentos tangíveis e observáveis, tais quais, a propriedade, facilmente visível por parte dos colaboradores ou envolvidos com o negócio. Nesse âmbito podem ser incluídos o vestuário, o mobiliário, as instalações, o *layout*, a comunicação, a conduta dos funcionários, a missão, a visão e as metas. No segundo nível, encontram-se os valores e regras, relacionadas às estratégias, metas globais, sistemas de ação e códigos de comportamento. No terceiro nível estão os pressupostos ou acepções essenciais, que equivalem a suposições fortemente materializadas na rotina, evidentes e inconscientemente condicionantes da conduta (MADALOZZO; ZANELI, 2016).

Na visão de Maheshkar (2017), a cultura seria um instrumento para mitigar as questões associadas à gestão de recursos e, por esse motivo, o ambiente moldaria a cultura global. Existiria um ajuste de características culturais que fortalecem a *employer brand* (marca do empregador) e seu efeito sobre os colaboradores, incluindo a criação de oportunidades iguais; a não discriminação; a recompensa ou repreensão consoante à performance; a compreensão do colaborador como pessoa; o suporte em períodos de crise; o respeito às normas, mas com flexibilidade e beneficência; a permissão de delegar responsabilidades e a mudança adequada de funções.

Schein (2010) afirma que é possível atuar na cultura organizacional com 10 fases interventivas, descritas a seguir: 1) obtenção do comprometimento da liderança, 2) seleção de grupos e entrevistas, 3) seleção do espaço para as entrevistas em grupo, 4) esclarecimento da finalidade dos encontros, 5) explicação sobre a forma de pensar a cultura, 6) identificação dos artefatos, 7) identificação dos valores, 8) identificação das suposições, 9) observação dos suportes e entraves e 10) análise conjunta.

Todas essas fases são conduzidas com a colaboração dos gestores e fundamenta-se no modelo de pesquisa clínica. O principal propósito na condução dos gestores à uma tomada de consciência acerca da forma de pensar e agir, de forma a apreenderem as dimensões antropológicas e psicológicas inseridas em sua cultura, a qual poderá ser estendida a outros elementos, como a segurança, dado importante que atravessa todas as ações realizadas na organização visando assegurar qualidade de vida.

As empresas possuem setores com funções e atividades específicas, cada colaborador possui função e atividades que lhes garantem a identidade e a atuação, todavia, compartilham da cultura, consolidando nas ações cotidianas os valores e as crenças. Nesse ínterim, as ações promovem o bem-estar dos colaboradores, disponibilizando-lhes conhecimento pessoal e qualificação profissional, em contrapartida, a empresa obtém produtividade, performance e redução de despesas, o que promove o desenvolvimento corporativo, tornando-a mais competitiva.

No cenário empresarial contemporâneo, procuram-se colaboradores cada vez mais

capacitados, daí surge a demanda de parâmetros específicos de seleção para preencher cargos vagos. Sob essa óptica, os treinamentos visam qualificar os colaboradores para cumprir as tarefas, melhorar a produtividade, além de proporcionar o crescimento profissional do funcionário, oferecendo-lhe no processo de aprendizagem a experiencia necessária para desempenhar com competências as funções do cargo que irá exercer.

Conforme Teófilo et al. (2013), as empresas têm realizado investimentos em procedimentos de capacitação como uma ferramenta tática, ao considerar que a capacitação e o desenvolvimento dos recursos humanos resultam em maior produtividade e rentabilidade, atendendo os clientes internos e externos, colaboradores e sociedade. A qualificação profissional habilita os funcionários e expande o campo de atuação da empresa, permitindo- lhes acompanhar as mudanças de mercado.

O treinamento, segundo Chiavenato (2010), é o procedimento sistemático que inclui mudança de habilidades, saberes, atitudes ou conduta de funcionários, de forma a estimulá-los a uma maior produtividade. Na visão do autor, o desenvolvimento pessoal inclui uma série de experiências que não são obrigatoriamente associadas ao posto ocupado, mas que podem proporcionar chances de desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, visando a própria carreira do colaborador.

As organizações referenciadas pela identidade cultural determinam as competências e habilidades que serão enfatizadas no treinamento, utilizando como base a avaliação do processo produtivo, seja por retroação direta, a partir do que os funcionários relatam como necessidade, ou pela visão organizacional (DE MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

4 | TREINAMENTO COMO VIÉS

Na empresa, os colaboradores possuem habilidades que o treinamento pode desenvolver e potencializar. O treinamento é um processo educativo que transforma comportamentos e atitudes reativas em condutas proativas e arrojadas, o que melhora o espírito de grupo e a capacidade criativa. Os programas de treinamento envolvem a troca de informações e funciona como preparatório de ações e, quando implantados de maneira acertada, permite: analisar as necessidades da empresa, definir prioridades setoriais, caracterizar o que deve ser desenvolvido e elaborar planos de capacitação (GUELBERT et al., 2008).

Cabe salientar que o treinamento refere-se a capacidade do funcionário em cumprir tarefas estabelecidas, previamente, pelos administradores, enquanto o desenvolvimento se refere ao conhecimento, aptidões e posturas do colaborador que aliadas aos valores éticos, permitirão o desempenho das funções de forma competente, técnica e otimizada (DE MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

Nunes et al. (2018) apontaram que a maior parte das organizações usa avaliações de desempenho, observações diretas e solicitações de gestores e gerentes, a fim de

auxiliar as ações para treinamento e desenvolvimento. Afirmam que os treinamentos e desenvolvimentos, nas empresas pesquisadas optam pelo modelo informal, sem padronização. Os principais instrumentos incluíram treinamento de tarefas cotidianas, metodologias baseadas em casos, jogos empresariais, modelagens de comportamento, rodízio de funções, gestão de carreira, *coaching*, responsabilidade social, *feedback* e gestão de performance. Ainda, no que concerne à satisfação do processo de T&D, as organizações manifestaram certo descontentamento em virtude da rotatividade existente no panorama vigente na área comercial, após o treinamento, os colaboradores mudam de corporação em curtos períodos, impedindo a empresa de usufruir das vantagens de T&D.

De acordo com Marchi, Souza e Carvalho (2013) dentre os princípios do T&D, incluem-se a adequação dos funcionários à cultura empresarial, mudanças de conduta que não agregam valor, desenvolvimento de competências e flexibilidades para encarar o progresso e a modernização, além de organizar os empregados para redistribuições por aptidões e redução de custos.

Para Chiavenato (2010), o desenvolvimento de pessoas relaciona-se mais à educação e orientação ao futuro, ao invés de se restringir ao treinamento. Sendo mais focado no desenvolvimento individual do colaborador e sua carreira, não se atrelando ao cargo que ocupa, auxiliando-os a aprender novas posturas e conceitos, modificando comportamentos e tornando-os mais efetivos em suas funções (DE MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

Entre as metodologias de desenvolvimento estão incluídos o rodízio de cargos; as posições de assessoramento; o aprendizado prático; a atribuição de colegiados; os cursos e congressos externos; as simulações; os treinamentos externos; os estudos de casos; os jogos empresariais; os centros de desenvolvimento interno; e o *coaching* (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Giovanella et al. (2013), a competição universalizada é uma questão de sobrevivência para as empresas, e adquirir companhias no exterior pode ser uma das formas mais eficazes de se inserir em mercados externos. E nesse ínterim, a aprendizagem organizacional é um dos fatores mais relevantes. Percebe-se a aprendizagem organizacional como uma vantagem competitiva, influenciando inovações em um mercado globalizado.

Uma melhor prestação de serviços demanda que a empresa embase seu capital humano em T&D, mantendo-os motivados na realização de seus serviços com a maior ciência possível, de forma que possa desenvolver as novas atribuições aprendidas em cargos futuros.

Os procedimentos de treinamento e desenvolvimento, se adequadamente delineados e executados, disponibiliza ao mercado, profissionais treinados e qualificados, tornando a organização apta a atender as demandas de sua clientela.

O investimento no colaborador é uma necessidade para manter presença no mercado e para fidelizar os clientes, assim, as empresas investirão em recursos humanos,

com vistas ao maior desempenho, já que com os instrumentos de T&D, trilharão para o êxito conjunto. O sucesso institucional está relacionado a habilidade que a empresa possui para manter as características de cada segmento, garantindo que os valores presentes na cultura se consolidem, fazendo parte do comportamento dos colaboradores.

Nesse âmbito é relevante destacar a cultura de segurança que exige implicação e compromisso tanto do colaborador quanto do gestor. A cultura de segurança é essencial para que comportamentos e ações dos colaboradores sejam desenvolvidos e mantidos. Geralmente, tal cultura de segurança é caracterizada e identificada, de modo que companhias que apresentam menor taxa de acidentes exprimem uma cultura de segurança mais madura, demonstrando o compromisso dos gestores, o empenho dos colaboradores e a comunicação eficiente sobre a segurança (SILVA; LIMA, 2004).

5 | CULTURA DE SEGURANÇA NO TRABALHO

No Brasil, o Fator Acidentário de Prevenção (FAP) é uma política pública que incentiva a prevenção, aplicando alíquotas de previdência social diferenciadas para práticas e investimentos que resultam em melhorias na promoção à saúde (Brasil, 2009). Essa iniciativa é uma tentativa de contrapor a cultura de monetização dos riscos, como no caso de insalubridade e aposentadorias especiais que desvirtuam a real promoção da saúde em função do provento financeiro.

Os fatores de risco em um ambiente de trabalho poderão ser do tipo mecânico (como maquinário com proteção insuficiente), físico (como temperaturas e ruídos), biológico (como agentes infecciosos) e ergonômico (como estressores físicos ou mentais). A organização com cultura de proteção assume pressupostos baseados na prevenção de doenças e promoção do bem-estar de seus colaboradores. Não se deve ignorar os estresses psicossociais, incluindo nesse campo a violência física e psicológica em ambientes profissionais, que podem conduzir a erros e acidentes (MADALOZZO; ZANELLI, 2016).

Acidentes de trabalho são fruto da não consonância com os regramentos e/ou com práticas inadequadas. É fato que as medidas de segurança poderão delongar operações rotineiras, em contrapartida, poderão otimizar os resultados a longo prazo, levando-se em consideração as decorrências de incidentes importantes, assumindo-se, assim, a complementaridade entre segurança e produtividade.

A saúde integral resulta de práticas e intervenções realizadas que priorizem a segurança, fortalecendo a ideia de organizações saudáveis e produtivas, ou seja, voltadas à integridade física e mental de seus funcionários, bem como do meio ambiente. Madalozzo e Zanelli (2016) salientam, que cabe identificar valores e crenças que fortalecem comportamentos seguros, destacando o papel dos gestores, com suas crenças e valores individuais, os quais podem intervir ativamente nas políticas e estratégias da organização,

com vistas à segurança no trabalho. Identificar a importância dos protocolos de segurança pode levar à consciência acerca da importância do cuidado individual, e deste para o grupo.

Conforme Leveson (2011), o verdadeiro motivo da maior parte dos acidentes reside nas interações, incluindo o *feedback* e o controle entre os componentes técnicos e organizacionais. O treinamento de segurança exerce uma função fundamental na promoção de uma cultura de segurança, onde a segurança seja compreendida e aceita como prioridade. Ho e Dzeng (2010) salientam que um fator significativo na promoção da cultura de segurança seria a qualidade dos treinamentos com esse fim, uma vez que interfere diretamente na segurança nos locais de trabalho.

Nesse seguimento, Avnet (2015) forneceu uma perspectiva analítica sobre a avaliação da cultura corporativa e práticas de segurança e propõem que cultura organizacional pode ser entendida como uma rede de modelos mentais compartilhados. Apesar da impossibilidade de capturar a totalidade da cultura de uma empresa, é possível apreender o conhecimento compartilhado acerca da segurança do sistema.

6 | METODOLOGIA

Este artigo baseou-se em inúmeras obras e teóricos do assunto na área de aprendizagem organizacional e segurança no trabalho.

Procedeu-se a uma revisão bibliográfica narrativa, revisão de literatura, mediante a consultas de publicações e artigos de periódicos, em bancos de dados e plataformas virtuais.

A fundamentação teórica foi essencial para dar sustentação e enriquecer o debate, pois este tema traz em sua base inúmeras explicações e divergências teóricas acerca de sua fenomenologia. Assim sendo, conhecer os diferentes olhares sobre o assunto em questão faz- se necessário para melhor conhecer e contribuir com a discussão sobre o referido tema (MARTINS; PINTO, 2001).

A metodologia de revisão bibliográfica narrativa – revisão de literatura – tem a finalidade de compreender e analisar argumentos científicos relacionados a determinado assunto, com a finalidade de situar o pesquisador em face às informações coletadas fazendo com que esse às analise e as compreenda de acordo com a ótica que fundamenta seu entendimento sobre o fenômeno. Assim, verifica-se que a revisão bibliográfica narrativa – revisão de literatura – possibilita uma reflexão sobre o tema a partir de uma nova abordagem, culminando em novas conclusões (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Em síntese, a finalidade da metodologia de revisão bibliográfica narrativa – revisão de literatura –, adotada no presente estudo, está associada a uma relação mais específica entre o pesquisador e as teorias, por meio da leitura, conduzindo os envolvidos à interpretação própria(DEMO, 2009).

7 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão bibliográfica corrobora que os programas de treinamento são uma relevante estratégia para impulsionar a competitividade entre as organizações. Considerando o panorama organizacional, a questão do treinamento, seus benefícios e desafios de implementação, tem sido muito mais associada à estratégia competitiva, com vistas à superação de metas, mais do que ao aprendizado em âmbito organizacional. Não é raro que as empresas, quando enfrentam períodos de crises econômicas, reduzam os investimentos associados aos treinamentos, e tal visão decorre da não mensuração das vantagens associadas a eles.

Progressos na área dos treinamentos descrevem a percepção da cultura organizacional, a qual afeta a efetividade dos treinamentos em meios institucionais, para além de ser um benefício estratégico, em um extenso e complexo universo. Em tal panorama, vários elementos deveriam ser considerados, a não compreensão da complexidade e decorrências do próprio sistema organizacional pode conduzir a análises incertas e fomentar o acúmulo de erros. Afora isso, certas situações poderiam ser desprezadas, ou por inserirem-se em contextos mal estruturados ou em modificação.

Como certos indicativos podem ser compreendidos de formas diversas pelos indivíduos, é comum não se ter um completo entendimento da integralidade da situação. Embora muitos ainda tentem ocultar as contradições internas à organização, o ideal é sua explicitação, de forma a fortalecer a cultura de aprendizagem e de segurança no trabalho, seu reconhecimento e análise possibilita buscar alternativas para amenizar e/ou reverter questões importantes. Isto posto, a manutenção das organizações depende da disposição de seus elementos em identificar as contradições, examiná-las e adotar ações para sua correção. No que tange à segurança, o acúmulo de erros é um dos pontos mais relevantes que poderiam ser beneficiados por tal conduta.

Embora a cultura de segurança deva ser avaliada processualmente, entre extremos que possibilitam consciências intermediárias, com diferentes níveis, capazes de reconhecer as potencialidades de vulnerabilidade e o agravamento do acúmulo de erros.

O valor da cultura de segurança e bem-estar em organizações é muito maior que o suprimento de equipamentos para a proteção individual e coletiva, ou a cobertura de insalubridade. Comportamentos seguros devem compor uma estratégia organizacional com o propósito de atingir suas metas, ultrapassando as exigências legais, os pré-requisitos técnicos, ou os meios de prevenção a acidentes de trabalho. Com a finalidade de que situações potenciais, que poderiam desencadear acidentes, sejam neutralizadas, se faz necessário eliminar condutas inseguras, o que só pode ser possível caso todos os envolvidos se comprometam com a ideia.

Quebrar os paradigmas arraigados durante muito tempo não é uma tarefa simples, assim como mudar comportamentos ou culturas organizacionais não é fácil, e sim, somente

possível mediante a influência dos gestores, onde por valorizarem os conceitos de bem-estar e segurança possam mediar os resultados. Tais paradigmas, criados nas organizações, são transmitidos para a próxima geração de colaboradores, corroborando um dado comportamento como válido à organização. Implantar uma nova cultura, fundamentada em valores de cautela e cuidado, especialmente em posições de liderança, é uma tarefa penosa, não conclusa em curtos espaços de tempo, pois solicita planejamento, atuação, avaliação de resultados e correções de desvios, ou seja, continuamente.

Nesse sentido, foram averiguados os principais aspectos da experiência profissional oriunda da aprendizagem como um benefício individual, bem como a investigação dos critérios adotados pelas organizações que oferecem experiência profissional como parte do pacote de benefícios ofertado; a importância das relações humanizadas, articulando-se com a aprendizagem organizacional como propósito de consolidar organizações sustentáveis; e a compreensão da aprendizagem e da segurança como elementos constitutivos da cultura organizacional.

Isto posto, considera-se que o presente estudo demonstra a valorização do aprendizado profissional como um benefício, bem como da saúde e da segurança do trabalho como cruciais à toda organização, a fim de atingir seus objetivos de produtividade, fidelização de clientela e satisfação das equipes de trabalho.

Assim, em síntese, o presente estudo avaliou questões referentes ao desenvolvimento pessoal e ao aprendizado no âmbito da segurança do trabalho, uma vez que comportamentos seguros por parte dos integrantes poderão ser decisivos na trajetória organizacional. Sugere- se, também, que mais estudos sejam conduzidos a fim de refletir e fortalecer a temática, levando-se em consideração os avanços científicos da sociedade e do mercado, bem como os renomados autores do campo da aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS

AVNET, M. S. A Network-based Approach to Organizational Culture and Learning in System Safety. ProcediaComputer Science, [s. l.], v.44, p.588-598, 2015.ISSN: 1877-0509.

BEHAR,C.B.;CAMPOS,L.A.M.(Orgs.). PsicologianasOrganizações.1.ed.Rio deJaneiro:SESES,2014

BRASIL. Decreto nº 6.957, de 9 de setembro de 2009. Altera o Regulamento da Previdência Social, aprovado pelo Decreto no 3.048, de 6 de maio de 1999, no tocante à aplicação, acompanhamento e avaliação do Fator Acidentário de Prevenção - FAP. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007- 2010/2009/decreto/d6957.htm. Acesso em: 1 julho 2020.

CATINO, M.; PATRIOTTA, G. Learning from Errors: Cognition, Emotions and Safety Culture in the Italian Air Force. Organization Studies, [s. l.], v. 34, n. 4, p. 437–467, 2013. e-ISSN: 1741-3044.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. ISBN: 978-85-352-3754-2.

DE MARCHI, M. O.; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. DE. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais, Aracaju, v. 1, n.16, p. 29-40, mar. 2013. e-ISSN: 2316- 3143.

GIOVANELLA, R.; MELLO, C. B. C. de; SEVERO, E. A.; DORION, E. C. H. Aprendizagem organizacional e implicações para as estratégias de internacionalização. In: SCHREIBER, D. (Org.). Inovação e Aprendizagem Organizacional. Novo Hamburgo: Aspeur Fevalle, 2013. 835 p. ISBN: 978-85-7717-163-7. pp. 209-229.

GUELBERT, M.; GUELBERT, T. F.; MERINO, E. A. D.; LESZCZYNSKI, S. A. C.; GUERRA, J. C. C.Treinamento e desenvolvimento: mais do que uma vantagem competitiva para as organizações. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 13 a 16 de outubro de 2008.

HO, C.; DZENG, R. Treinamento em segurança da construção via e-learning: eficácia da aprendizagem e satisfação do usuário. Computadores e Educação, [s. l.], v. 55, n. 1, p. 858–867, 2010.

LEMOS, A. B. Comunicação organizacional e gestão do conhecimento: práticas, interface e modelagem. 2019. 176 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2018.

LEVESON, N. Engineering a safer world**:** systems thinking applied to safety. Cambridge: MIT, 2011. ISBN-10:0262533693; ISBN-13: 978-0262533690.

MADALOZZO, M. M.; ZANELLI, J. C. Segurança no trabalho**:** a construção cultural dos acidentes e catástrofes no cotidiano das organizações – Uma perspectiva da psicologia. Curitiba: Jiruá, 2016. 130 p. ISBN: 9788536255613.

MAHESHKAR, S. Employer branding and organizational culture: key ingredients for organizational effectiveness curry. Journal of Management Research & Review, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 16-22, 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 256 p. ISBN-10 8597010665. ISBN-13 978-8597010664.

MARTINS, G. de A.; PINTO, R. L. Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 96 p. ISBN-10: 8522430047. ISBN-13: 9788522430048.

MAYER, G. W.; PRANGE, C.; ROSENTAEIL, L. Psychological perspectives of organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Orgs.). Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2001.

NUNES, E.; OLIVEIRA, N. C. B. de; DETOMI, B.; VILAS BOAS, A. A.; MARTINS, M. S. de A. Práticas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas em Prestadoras de Serviços e Comércio. Rev. FSA, Teresina, v. 15, n. 3, art. 12, p. 234-252, mai./jun. 2018. e-ISSN: 2317-2983.

O'REILLY, C. Corporations, Culture, and Commitment: motivation and social control in organizations. California Management Review, v. 50, n. 2, p. 85-101, 2008. DOI: 10.2307/41166436.

REICHEL, H. Treinamento e Desenvolvimento. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. 196 p. ISBN: 978-85-387- 0132-3.

REZENDE, F. P. de; FREITAS, F. O. de; SILVA, E. A. T. de O. Cultura Organizacional e Resistência a Mudança. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2011.

SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. ISBN-10: 0470190604. ISBN-13: 978-0470190609.

SEZÕES, C. M. I. Impacto das estratégias de employer branding no ambiente interno e externo da empresa**.** Estudo de caso. 2017. 101 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Potencial Humano) - ISG Escola Superior de Gestão. Lisboa, 2017.

SILVA, C. A. S.; LIMA, M. L. Culturas de segurança e aprendizagem com acidentes. In: VALA, J.; GARRIDO, M.; ALCOBIA, P. (Org.). Percursos da investigação em psicologia social e organizacional**.** Lisboa: Colibri, 2004. vol. I, p. 257-270.

STUART, A. A blended learning approach to safety training: Student experiences of safe work practices and safety culture. Safety Science, [s. l.], v. 62, p. 409-417, feb. 2014. ISSN: 0925-7535.

TEÓFILO, A. T.; TEÓFILO, S. T.; COUTINHO, R. E. T.; BARBOSA, M. V.; FERREIRA, S. L. Treinamento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento corporativo. In: X Simpósio de Excelência emGestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, outubro de 2013.

CAPÍTULO 16

CULTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR E RENDIMENTO DISCENTE NO ENSINO MÉDIO: UMA ANÁLISE DA VISÃO DE GESTORES E DOCENTES

Data de aceite: 01/06/2021

Josélia Rita da Silva
Instituto Federal Fluminense – Campus Itaperuna
Guaçuí/ES
http://lattes.cnpq.br/7293112312856019

Rafael Soares Salles
Instituto Federal Fluminense – Campus Itaperuna
Itaperuna/RJ
http://lattes.cnpq.br/6781198318316057

Mariana Ferreira da Silva Pascoal
Instituto Federal Fluminense – Campus Itaperuna
São José de Ubá/RJ
http://lattes.cnpq.br/5041638799314248

RESUMO: A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto composto por aspectos visíveis e informais, expressos em seus elementos constituintes como crenças, valores, atitudes, clima, mitos, heróis. Sua compreensão é fundamental para intervenções que se pretendam realizar, bem como para o entendimento dos resultados obtidos. A escola entendida como uma organização também precisa conhecer sua cultura, por meio de seus elementos constituidores, bem como a relação destes com os resultados alcançados, nesse caso, o rendimento dos alunos. Diante do exposto, esse projeto teve como objetivo avaliar a cultura organizacional de uma unidade escolar do ensino médio público analisando se e como esta afeta o rendimento discentes, na visão dos atores escolares. Para tanto adotou a abordagem de pesquisa mista com técnicas qualitativas e quantitativas, realizando análises de documentos, entrevistas com roteiros semiestruturados e aplicação de questionários. Os resultados sugerem que a cultura organizacional está assentada na integração quanto à equipe e na diferenciação no tocante às políticas voltadas ao rendimento e aprendizagem dos alunos. Cumpre destacar que a fragmentação está pouco presente o que, pode estar relacionado a um forte laço de relacionamentos interpessoais e de pertencimento dos docentes com a escola.
PALAVRAS - CHAVE: cultura organizacional; gestão escolar; rendimento discente.

SCHOOL ORGANIZATIONAL CULTURE AND STUDENT PERFORMANCE IN HIGH SCHOOL: AN ANALYSIS OF THE VISION OF MANAGERS AND TEACHERS

ABSTRACT: Organizational culture can be understood as a set composed of visible and informal aspects, expressed in its constituent elements as beliefs, values, attitudes, climate, myths, heroes. Their understanding is fundamental for interventions that are intended to be carried out, as well as for the understanding of the results obtained. The school understood as an organization also needs to know its culture, through its constitutive elements, as well as its relation with the results achieved, in this case, the students' performance. In view of the above, this project aimed to evaluate the organizational

culture of a public high school unit by analyzing whether and how this affects student performance, in the view of school actors. To this end, he adopted a mixed research approach with qualitative and quantitative techniques, performing analysis of documents, interviews with semi-structured scripts and application of questionnaires. The results suggest that the organizational culture is based on team integration and differentiation regarding policies aimed at students' performance and learning. It should be emphasized that fragmentation is little present, which may be related to a strong bond of interpersonal relationships and teacher belonging to the school.
KEYWORDS: organizational culture; school management; student performance.

1 | INTRODUÇÃO

O estudo interdisciplinar mostra-se eficaz para explicar problemas complexos de nosso tempo, cujas causas, entendimentos e possíveis soluções, são mais eficazmente obtidos por meio de um olhar sistêmico. O que se propõe aqui não é a compreensão de que uma ciência não é capaz de lidar com suas questões, mas, todavia, a necessidade de ampliação da capacidade, como pesquisadores, de compartilhar conhecimentos.

A escola, enquanto organização social, prestadora de serviços, constituída por funcionários, docentes, alunos, pais e comunidades, orçamento, estrutura, processos diversos e sobretudo, a necessidade de produzir resultados (notadamente, uma educação de qualidade), reúne uma necessidade crescente de gestão (PIRES; MACÊDO, 2006). Nas palavras de Gomes (2005, p. 284):

> "A sociologia das organizações tem dado uma contribuição importante, revelando a escola não como um tipo ideal de burocracia, que funciona de modo estritamente racional, à semelhança de um relógio, mas como organização flexivelmente articulada. Enquanto ciência social aplicada, a Administração e seu vasto conhecimento, tem importante contribuição a oferecer ao entendimento dos processos que ocorrem nas unidades escolares, sobretudo, àqueles processos relacionados à gestão e seu exercício, em um mundo cada vez mais ávido por resultados concretos e objetivos."

A educação pública brasileira, a partir da Constituição Federal de 1988, é assegurada como direito do cidadão e dever do Estado, que obtêm sobre esta titularidade e exercício plenos. De igual maneira, a Declaração Mundial sobre a Educação para Todos, de 1990, na qual o Brasil é signatário, ratificou a necessidade das políticas de educação contemplarem os objetivos públicos para a universalidade do acesso à escola em condições de igualdade.

Neste cenário, amplia-se a oferta da escola pública, surgindo uma maior diversidade, influenciando fortemente a cultura da escola, que carece de estudos para o entendimento de sua consolidação e efeitos sobre os resultados obtidos.

Diante do exposto, esse projeto teve como objetivo avaliar a cultura organizacional de uma unidade escolar do ensino médio público analisando se e como esta afeta o rendimento discentes, na visão de gestores e docentes.

Para este estudo, prevaleceram os estudos voltados para a Integração, ou seja, este estudo reconhece a importância e a consistência das manifestações culturais dentro de uma organização e a tratam como voltada para o consenso e a transparência (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006).

Os estudos de cultura são em muitos casos específicos e delimitados às organizações (empresariais/privadas) tendo em vista que os estudos em Administração, por vezes, concentram-se quase que exclusivamente em entidades privadas e produtivas.

Todavia, sabe-se que as organizações públicas também precisam gerar resultados, ou seja, prestar bons serviços. Isso se aplica às escolas públicas que são responsáveis pela nobre tarefa de prover educação de qualidade aos seus alunos e à comunidade; nesse caminho podem ser necessárias intervenções nos processos de tais escolas e uma das possibilidades para a compreensão e execução de intervenções nas organizações se constrói a partir da cultura organizacional (PIRES; MACÊDO, 2006).

A compreensão da cultura e de seus elementos constituintes pode ser fundamental para uma escola repensar sua atuação de gestão envolvendo, sobretudo os processos que congregam para a geração de resultados diretos: melhores índices de aprendizagem. Diante do exposto, o estudo proposto justifica-se por ser uma possibilidade de compreensão da cultura de uma unidade escolar de ensino médio e da verificação da relação cultura x rendimento escolar, sendo este último a forma de medir a eficácia dos processos de gestão.

Assim, ao analisar cultura escolar e avaliar, na ótica dos atores escolares: diretores, coordenadores e docentes se existe impacto e quais efeitos da cultura no rendimento discente esse estudo agrega às áreas de Administração, Educação e Gestão Escolar, uma contribuição significativa.

Apresenta ainda relevante contribuição como orientação para ações de intervenção escolar que a unidade estudada quiser tomar futuramente, podendo esta basear-se no estudo proposto, de modo a agir baseada no conhecimento dos aspectos culturais (visíveis e informais).

Por fim, esse estudo justificou-se por ser uma contribuição a estudos futuros que poderão aplicar seus métodos em outros contextos escolares, permitindo ainda estudos comparativos que poderão gerar avanços científicos e de gestão.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Decifrar o termo cultura e principalmente o modo como ela é vista nas organizações, não é tarefa fácil, até porque o homem quer saber, mas mal sabe o que está procurando (FLEURY, 1989). À medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura. Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do

significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir.

Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83).

A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83).

A cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças que normalmente são estabelecidas por normas, valores e atitudes compartilhados por todos os sujeitos que convivem com a organização (CHIAVENATO, 1999). Cumpre destacar que, não é possível falar em cultura única, imutável e estática, isso porque, essa constitui-se de elementos produzidos no interagir dos seres humanos, e estes por sua vez, estão se construindo como sujeitos.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 87). Uma cultura pode ser mapeada a partir dos seus aspectos constituintes, todavia, estes são formados por elementos visíveis e outros menos à mostra, que se somam, formando uma espécie de iceberg.

Os aspectos visíveis são expressos em normas, rotinas, manuais, estratégias. Já a porção informal, ou não visível é constituída pelos recursos humanos e pela inovação, são os componentes afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos da empresa (TRIGO *et al*., 2006).

Constituem-se elementos da cultura que serão adotados nesse estudo para entendimento da cultura organizacional escolar: Valores: São considerados propósitos, aquilo pelo qual as pessoas se apegam em momentos difíceis (DEAL; KENNEDY, 1999). Crença: É um ato ou efeito de crer em algo ou alguma coisa, de manter convicção sobre aquilo que se acha importante (FERNANDES *et al*., 1992). Clima: São os sentimentos e emoções das pessoas que promovem o clima da organização, isto é, a maneira como as pessoas se interagem e se integram das questões da corporação (CHIAVENATO, 1999). Norma: É a forma como a empresa espera que seus membros atuem de acordo com suas posições hierárquicas, isto é, o comportamento das pessoas dentro da empresa (AMORIM *et al*., 2010). Histórias e Mitos: São os boatos ou histórias que quase sempre são sobre os donos e chefes das organizações, contadas e repetidas entre os membros sobre os eventos, incidentes e tudo de mais que os membros da empresa julgam ser importantes na vida

da organização (CHIAVENATO, 1999). Heróis: São pessoas que realizaram algum grande feito pela organização e são admirados pelos outros, são reconhecidos pelos membros da mesma e tidos como exemplos para todos (AMORIM *et al.*, 2010). Tabus: São assuntos considerados proibidos de comentário, que acabam por motivar um comportamento de privações nas organizações (AMORIM *et al.,* 2010). Símbolos e Processo de Comunicação: É a forma como os membros utilizam a linguagem em seu interior, seja verbalmente ou não, assim, pode ser feita através de desenhos, cartas, e-mail etc. (AMORIM *et al*., 2010).

Todos estes conceitos motivam a formação da cultura humana, desta forma, ao observar um grupo humano, é preciso primeiramente se aprofundar na vida cotidiana de cada membro, isso permitirá compreender efetivamente o significado de todas as percepções e ações de cada um que compõe o grupo (AIDAR *et al.,* 2002).

3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Abordagem da Pesquisa

Este estudo centrou-se na realização de uma abordagem mista com técnicas quantitativas e qualitativas (VIEIRA, 2006) pelo entendimento que esta possibilita condições para uma descrição ampla e fundamentada, permitindo maior compreensão dos fenômenos estudados, o que se adéqua ao tipo de amostra e dados buscados neste trabalho (GODOY, 1995b; VIEIRA, 2006).

A pesquisa mista abriga diversas formas de investigação, que são capazes de auxiliar no conhecimento mais apurado dos fenômenos sociais. Entende-se, portanto, ser tal abordagem a mais indicada para este estudo, que ao analisar cultura a faz na percepção de que esta é influenciada por sentimentos, emoções, interações e percepções para as quais a variação de métodos pode ser mais indicada.

A utilização da conjugação de tais técnicas em pesquisa possibilita a redução de vieses do pesquisador, podendo gerar maior validade dos dados estudados (VIEIRA, 2006).

3.2 Técnica de Coleta de Dados

Como técnica de coleta de dados foram empregadas a entrevista direta, a aplicação de questionários e a pesquisa documental. Tais técnicas são alinhadas com o propósito buscado de compreender os construtos e entender os processos e crenças da unidade escolar estudada (ROESCH, 2007).

Inicialmente a pesquisa contou com levantamento documental da escola objeto do estudo nos meses de julho a setembro de 2019. Tal levantamento documental teve como objetivo identificar e coletar dados acerca das estratégias e políticas expressas no PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional e outros que se aplicam ao contexto cultural da escola estudada. Também foram levantadas estruturas, hierarquia, rotinas previstas de reuniões e deliberações, entre outros documentos. Por fim, foram realizados levantamentos

de dados da unidade, em *sites* públicos, notadamente INEP e MEC. Entende-se que esta é uma valiosa fonte de dados, e que aliando documentos com entrevistas, pode-se avaliar com mais propriedade o contexto cultural estudado (GODOY, 1995a).

Numa segunda fase a pesquisa contou entrevistas realizadas com os diretores da unidade escolar, podendo-se citar como vantagens do método de entrevistas diretas o fato de o pesquisador poder interagir com o entrevistado, assegurando mais detalhes e foco naquilo que se quer investigar (CRESWELL, 2007).

Foram entrevistados nessa etapa os ocupantes dos cargos de Direção, totalizando 4 cargos. As entrevistas foram realizadas por meio de roteiro semiestruturado contendo incialmente 11 questões abertas e, permitindo a inserção de outras, na medida em que as entrevistas eram desenvolvidas. As entrevistas foram agendadas e ocorreram presencialmente, sendo gravadas em equipamento de som, para posterior, transcrição integral dos áudios e análise (DELLAGNELO; SILVA, 2005) e o tratamento dos dados foi feito a partir da análise de conteúdo, conforme definido por Bardin (1977).

A terceira etapa da pesquisa de campo contou com a aplicação de questionários aos docentes que atuam no Ensino Médio Técnico Integrado, tendo como vantagem o fato de permitirem um estudo com maior número de pessoas. Estes foram aplicados no mês de junho de 2020 (ficando disponível pelo período de 10 dias), por meio de formulário eletrônico disponibilizado por meio de *link* na Plataforma *Survio* (www.survio.com). Os nomes dos sujeitos de pesquisa foram levantados junto ao setor de recursos humanos da escola, disponibilizando o questionário no e-mail institucional dos docentes de acordo com os critérios estabelecidos (vínculo efetivo e atuação há mais de 6 meses na escola).

O questionário aplicado continha 10 questões com 4 alternativas de resposta cada que visavam captar a percepção dos docentes sobre a cultura escolar e o rendimento dos alunos. Optou-se por questões com combinações percentuais das respostas, visto que, com base na literatura da área, não existe cultura pura, assim, não pode ser exigido uma resposta apenas, mas uma combinação de características observadas pelos respondentes que permitirão uma análise da totalidade de percepções acerca da cultura escolar. Os resultados obtidos com a aplicação dos questionários foram agrupados e organizados para serem apresentados de maneira a permitir melhor compreensão (tabelas, quadros e gráficos).

3.3 Unidade e Sujeito de Pesquisa

Para a realização da pesquisa, foi escolhida uma unidade escolar de ensino médio da rede pública federal localizada no Norte Fluminense, por ser esta de mais fácil acesso à equipe de pesquisa (orientador e bolsista).

A escola objeto do estudo foi inaugurada em março de 2009, com 200 alunos matriculados em cursos Técnicos de Eletrotécnica e Guia de Turismo. Tendo como objetivo principal, oferecer uma educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades

de ensino. O calendário letivo de 2020, teve início no dia 02 de março contando com 76 docentes, 49 servidores e 1.173 alunos ao todo.

Atualmente, há formação técnica nos setores de Administração, Eletrotécnica, Informática, Mecânica e Química, além dos cursos superiores de Sistemas de Informação (Bacharelado) e Química (Licenciatura), ambos no turno da noite.

No tocante ao Ensino Médio, a unidade oferta cursos técnicos integrados. O curso de Administração possui 146 alunos; o de Eletrotécnica, 182; o Informática, 192; o de Química, 103. Somando um total de 623 alunos, significando que mais da metade dos alunos da escola são dos cursos técnicos integrados ao ensino médio.

Salienta-se que embora a escola oferte cursos técnicos subsequentes e concomitantes, cursos de Bacharelado, Graduação, PROEJA e Pós-Graduação, esse trabalho teve como foco o ensino médio e, portanto, todos os dados da unidade e sujeitos de pesquisa serão relacionados à essa etapa de ensino.

Na fase de entrevistas foram entrevistados os ocupantes de cargos de direção, a saber: Direção Geral, Direção de Administração e Infraestrutura, Direção de Ensino e Aprendizagem. A entrevista com o ocupante do cargo de Direção de Pesquisa, Extensão e Políticas Estudantis não pode ser realizada, tendo em vista que o mesmo desligou-se da escola no período de execução da pesquisa (dezembro de 2019 a fevereiro de 2020) e, entendeu-se que o novo diretor a ocupar o cargo não possuía a visão temporal da escola necessária ao estudo em tela.

No tocante aos docentes, foram convidados a responderem aos questionários de acordo com o vínculo institucional, optando-se por pesquisar apenas docentes do quadro efetivo, visto que docentes temporários poderiam desviar os propósitos de pesquisa cultural. Como critério temporal foram entrevistados docentes que estão na escola pesquisada, há pelo menos seis meses, pois considera-se que tempo inferior pode não permitir aos docentes um conhecimento dos elementos culturais profícuos. No caso de questionários, os dados foram agrupados, em todo o caso respeitando o anonimato dos respondentes.

Do total de 76 docentes, 70 atendiam aos critérios estabelecidos e a pesquisa obteve retorno de 40 docentes, o que representa um percentual de 57% do total de docentes alvo da pesquisa.

4 | RESULTADOS

4.1 CULTURA ESCOLAR NA VISÃO DE GESTORES

No tocante à percepção da missão da escola, é consensual a formação de qualidade, que alie a técnica e a tecnologia à formação humana. Os gestores demonstram uma preocupação com questões relacionadas ao rendimento dos alunos como: medidas de combate à evasão, de melhorias da infraestrutura, de aprimoramento das técnicas e

métodos de ensino, apontando para uma cultura gestora que prima pela boa formação do aluno.

No tocante ao Ensino Médio, foco desse estudo, são apontados bons resultados obtidos, especificamente em redação no ENEM, e ainda a aprovação dos alunos em concursos vestibulares, inclusive antecipadamente à conclusão do Ensino Médio na escola.

Há ainda uma preocupação com a formação cidadã, como entendimento de que uma educação de qualidade permeia não apenas a aprendizagem técnica, mas também a humano- comportamental. Nesse ponto, são destacadas ações de serviços de apoio existentes na escola (apoio psicológico, atendimento às necessidades especiais) que em geral não estão presentes nas redes públicas municipal e estadual.

Sobre a preocupação com a qualidade de vida dos alunos no ambiente escolar, a gestão demonstra reconhecer a correlação entre esse fator e o rendimento discente. Foram apontadas medidas em curso como redução e readequação de carga horária, bem como a inserção de outras medidas como o funcionamento do refeitório, e a intenção de disponibilização de internet no *Campus,* pois considera-se uma forma necessária de comunicação.

Quanto à participação, aponta-se que os profissionais da escola são, em grande parte proativos e participativos nas ações, inclusive tendo abertura para sugerir e empreender projetos, ações e melhorias. Nesse ponto, cumpre ressaltar que, para um dos gestores isso ocorre independente do cargo, ou seja, alguns profissionais atuam de maneira mais proativa mesmo sem ocuparem função de coordenação ou gestão. Esse apontamento, demonstra uma cultura em nível de diferenciação e aberta, não apegada apenas à estrutura formal de ação, mas antes focada na interação e comprometimento pessoal do profissional com a entidade e seus propósitos.

No tocante à inovação, os gestores observam que a escola busca sempre aprimorar suas práticas e são citadas ações tanto no nível pedagógico quanto no espaço de aprendizagem; nesse caso, a *Tecnoteca*, um espaço dedicado à aprendizagem com ferramentas, jogos e aplicativos digitais como forma de estimular o ensino mais criativo. Todavia, reconhece-se também, que fica a cargo do próprio profissional a realização dessa inovação, não tendo um direcionamento estratégico da escola no sentido de propor ações articuladas e integradas de inovação no ensino.

Essa informalidade acaba permitindo que alguns profissionais não se comprometam com processos inovadores, o que se reconhece como ponto que pode comprometer o rendimento escolar, no tocante à inovação de aulas.

No tocante à democracia no ambiente escolar, podem ser observadas duas visões: a primeira quanto à democracia no sentido de voto, escolha e acesso de toda a comunidade aos diretores que são abertos e atentos a sugestões e etc.; a segunda quanto à necessidade de melhorar e ampliar o diálogo com a comunidade externa, notadamente, os pais de alunos do Ensino Médio, pois aponta-se que embora a escola seja aberta a participação

dos mesmos, não existem ações concretas e contínuas no estabelecimento desse diálogo visando a participação e construção democrática do ambiente escolar, quanto espaço que reflete anseios de uma comunidade maior.

O papel do gestor é visto pelos entrevistados como sendo o responsável por fazer a unidade escolar funcionar (mostrando uma cultura formal do papel do cargo). Quanto à liderança é apontada como empática e democrática, permitindo um bom clima de trabalho, na visão dos gestores.

Os gestores apontam que o clima interno é bom e que a equipe sente um pertencimento muito grande à escola. Essa sensação de formar no ambiente de trabalho um ambiente amistoso, permite inclusive o desenvolvimento de ações na escola pela proximidade de seus profissionais que se tornam amigos, beneficiando os amigos. A cultura informal das relações ultrapassa questões de afinidade e impacta a cultura organizacional formal da escola, se transformando em ações concretas: novos projetos, ações, parcerias para grupos de trabalho, eventos, etc.

Por fim, salienta-se que os gestores se mostram comprometidos com o rendimento escolar do aluno, tendo como premissa uma atuação voltada à melhoria da qualidade do ensino.

Observa-se diante das entrevistas a existência de aspectos voltados à uma cultura de integração (pertencimento, clima, comprometimento com propósitos organizacionais) e ao mesmo tempo aspectos de uma cultura de diferenciação (envolvimento parcial, liberdade para participação e adesão às propostas pedagógicas baseadas na vontade individual dos docentes).

4.2 Cultura Escolar na Visão de Docentes

A partir das respostas de 57% dos docentes da escola que atuam no Ensino Médio, elaborou-se os resultados quantitativos apresentados na sequência deste relatório. que está em acordo com a cultura da integração apontada pelos gestores, amparada sobretudo na identificação dos membros entre si.

No tocante às características dominantes da organização escolar (gráfico 1), a maioria (38,7%) aponta para a existência de uma união forte baseada no relacionamento interpessoal, configurando o principal traço da cultura escolar, o que está em acordo com a cultura da integração apontada pelos gestores, amparada sobretudo na identificação dos membros entre si.

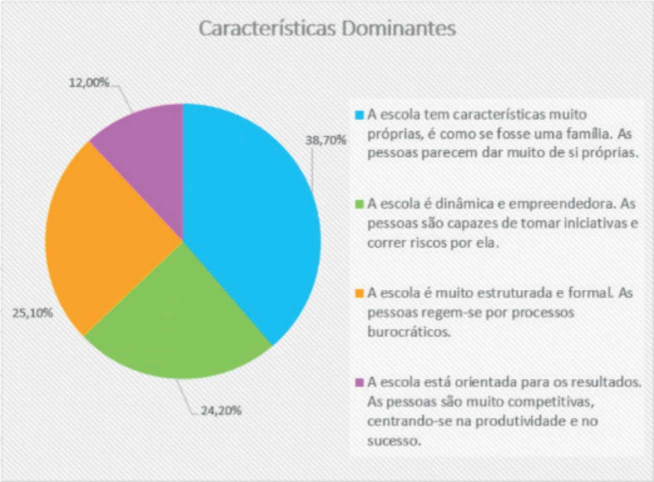


Gráfico 1: Características dominantes

Quanto à liderança da gestão (Figura 2), há predominância na visão dos entrevistados da existência de uma liderança voltada ao apoio, facilitação e motivação dos membros (34,1%). Contudo, entre as duas próximas opções os números ficam muito próximos. Estão praticamente iguais, apontando para uma liderança empreendedora e inovadora (28,4%) e voltada para a organização e eficiência das tarefas (27,6%). Essa divisão, pode estar relacionada à cultura informal que acaba por tornar alguns docentes livremente mais envolvidas com as ações da gestão escolar que outros, mostrando que a cultura nesse ponto se encontra em nível de diferenciação, permitindo diferentes interpretações acerca do perfil de liderança.

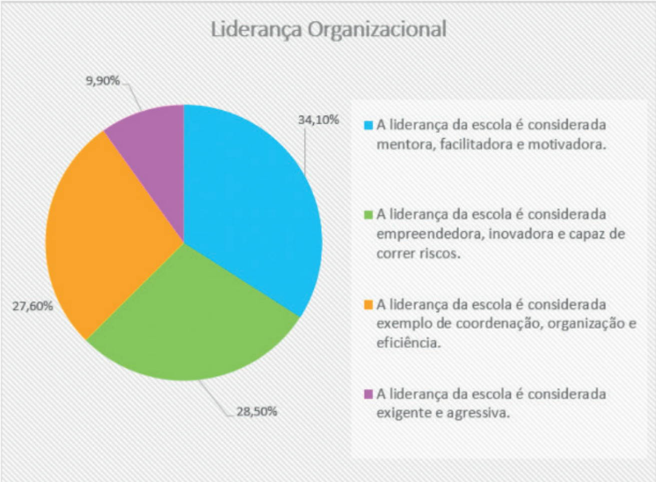


Gráfico 2: Liderança Organizacional

Quando avaliam a integração organizacional (*gráfico* 3) a maioria demonstra que a organização está baseada na integração, cooperação e coesão de sua equipe (32,7%). De igual modo à liderança, há pouca diferença entre a visão da integração organizacional ser promovida pela inovação (25,7%) e quanto à integração ser voltada ao cumprimento de tarefas e procedimentos formais (24,4%). Novamente, verifica-se a predominância de uma cultura de integração, todavia, a existência de subculturas organizacionais na escola, o que confere um grau considerável de diferenciação.

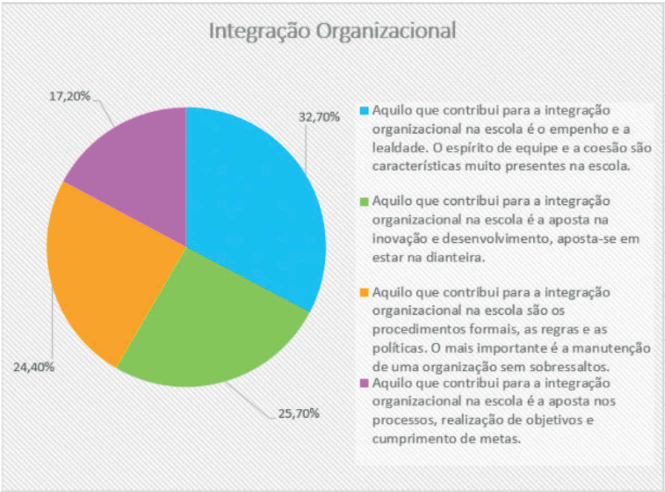


Gráfico 3: Integração organizacional

O clima organizacional é avaliado pelos docentes como bom e permeado por confiança, lealdade e possibilidade de participação (36,2%). Todavia, compete destacar a grande proximidade da visão acerca dos processos de inovação (30,5%) e das políticas e regras (25,7%) como fatores de união e promoção do clima organizacional, conforme pode ser observado no gráfico 4.



Gráfico 4: Clima organizacional

Quando avaliando os critérios que promovem o sucesso da escola, conforme ilustra o gráfico 5, os docentes avaliam que este se assenta no espírito de equipe e no desenvolvimento das pessoas (40,5%), o que está de acordo com a visão dos gestores que apontam como a escola consegue atuar de maneira cooperativa para o alcance dos resultados pretendidos, notadamente o bom rendimento de seus discentes.

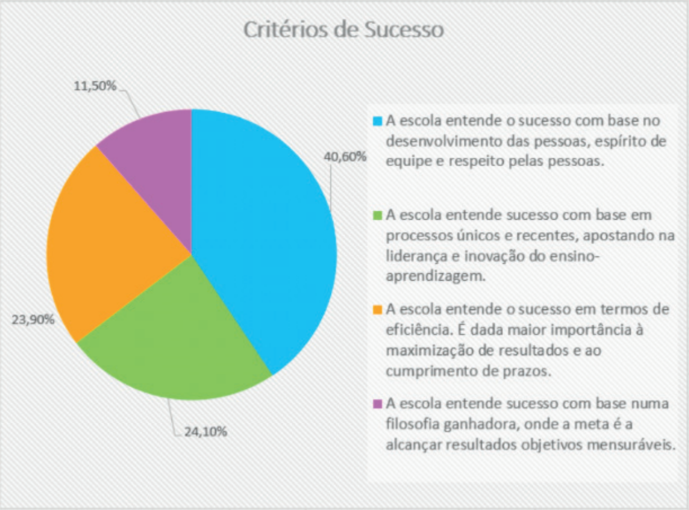


Gráfico 5: Critérios de sucesso

Avaliando o estilo de gestão da escola a expressiva maioria (42,7%) identifica a predominância de uma gestão baseada no trabalho em equipe e consensual e aberto à participação, o que está em consonância com a predominância da cultura de integração apontada na visão docente sobre clima, liderança e integração organizacional. A Figura 6 demonstra a avaliação sobre o estilo de gestão.

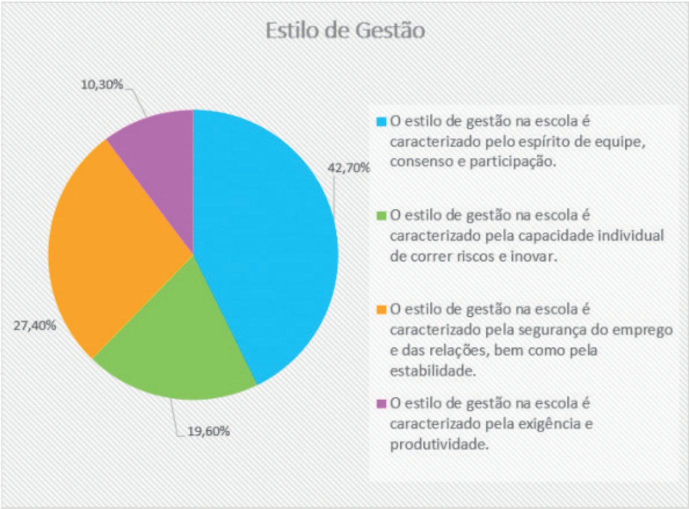


Gráfico 6: Estilo de gestão

Acerca da concepção pedagógica o gráfico 7 demonstra que a maior parte dos docentes (33,8%) concebe a escola pautando sua atuação na preconização do cumprimento de conteúdos programáticos, com ênfase ao ensino em sala de aula. Nesse aspecto, cumpre destacar que o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional da unidade escolar, preconiza a tríade ensino x pesquisa x extensão como a base de sua proposta de atuação pedagógica, inclusive sendo apontado como diferencial para o sucesso escolar.



Gráfico 7: Concepção Pedagógica

A visão dos gestores acerca da participação "voluntária" dos docentes nas propostas de métodos de ensino mais inovadores pode explicar essa compreensão sobre a predominância do ensino em sala de aula. Ao passo que a atuação docente se dá de acordo com a vontade individual não sendo uma recomendação ou política formal expressa pela unidade escolar, não torna-se uma prática efetiva de toda a escola e, ainda para os que praticam um ensino mais dinâmico e integrado, isso não se mostra como uma atuação da escola, mas fragmentada em ações individuais.

O gráfico 8 demonstra uma grande divisão na visão dos docentes sobre os processos de aprendizagem preconizados pela escola. A maioria (33,5%) acredita que a escola atua focando o desempenho dos alunos apenas por meio de provas e visando a aprendizagem baseada na aprovação em disciplinas.

Nesse aspecto, pode-se observar a convergência entre os resultados da concepção pedagógica voltada ao ensino em sala de aula com a prioridade para a aprendizagem baseada no desempenho em provas e disciplinas.

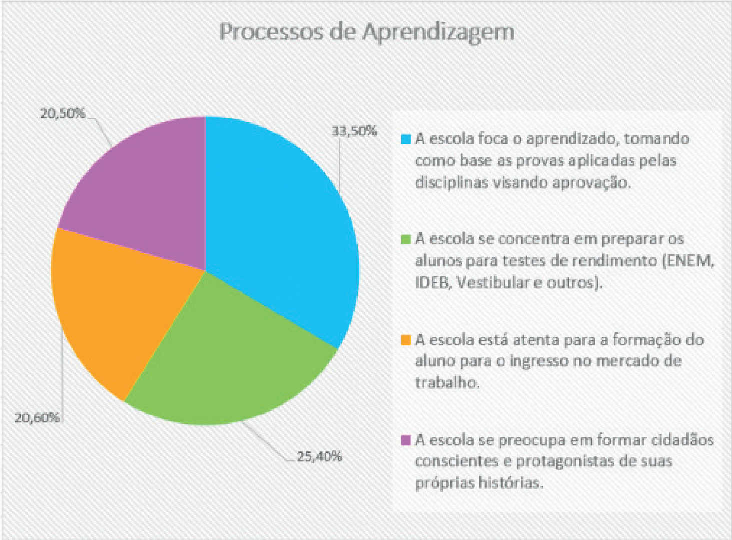


Gráfico 8: Processo de aprendizagem

Contudo as outras três alternativas apresentam pouca diferença numérica entre si, sendo respectivamente o foco em avaliações externas de rendimento (25,4%), a formação para o ingresso no mercado de trabalho (20,6%) e a formação cidadã e autônoma dos discentes (20,5%).

Essa divisão tão próxima da visão dos objetivos da escola quanto à aprendizagem pode ser interpretada como um ponto positivo, ao passo que, na visão dos docentes, apesar de diferente, há um equilíbrio de interpretação no que a escola busca como fator principal de aprendizagem. Em outras palavras, pela visão dividida e não consensual dos docentes, pode ser analisado que a escola preconiza um ensino que visa formar o aluno para provas, para testes externos, para o mercado de trabalho e ainda para uma atuação cidadã autônoma.

Todavia, há que se pensar que uma visão tão dividida pode, ao mesmo tempo, conduzir a uma fragmentação cultural no que diz respeito aos objetivos da escola enquanto espaço de educação conjunta. Cumpre destacar que embora haja a autonomia docente na definição de seus métodos, a cultura escolar precisa avaliar os objetivos gerais preconizados e pretendidos para a aprendizagem discente, de modo que haja mais integração que fragmentação na implementação das ações.

O gráfico 9 apresenta a visão docente sobre a liberdade dos alunos dentro da escola, onde pode-se observar uma proximidade entre as compreensões de liberdade excessiva aos alunos (33,1%) e de liberdade vigiada (31,9%). Chama atenção o fato de a escola ser avaliada como detentora de um bom clima organizacional entre os docentes, mas ao mesmo tempo estes apontarem liberdade excessiva ou vigiada para os discentes e uma

visão de pouca negociação e diálogo no tocante aos discentes.

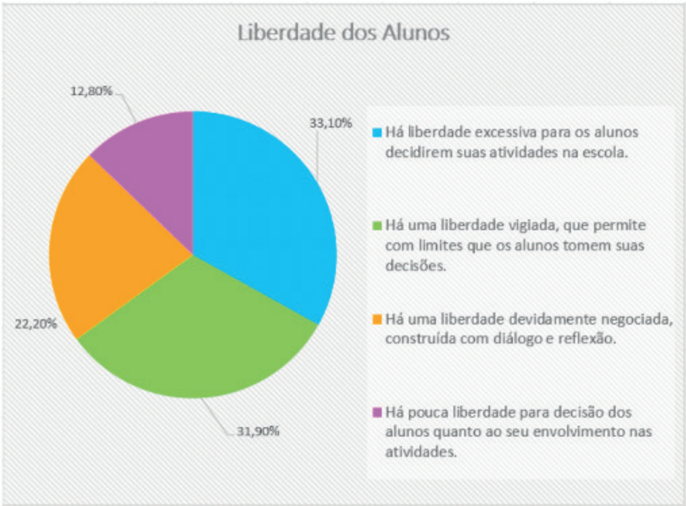


Gráfico 9: Liberdade dos alunos

Por fim, avaliando o rendimento escolar discente, gráfico 10, a maioria (39,7%) expressa que a forma como a escola pode ser melhorada para conduzir a um melhor rendimento dos alunos e para outra parte (21,0%) a forma de atuar precisa ser revista para permitir melhor rendimento.

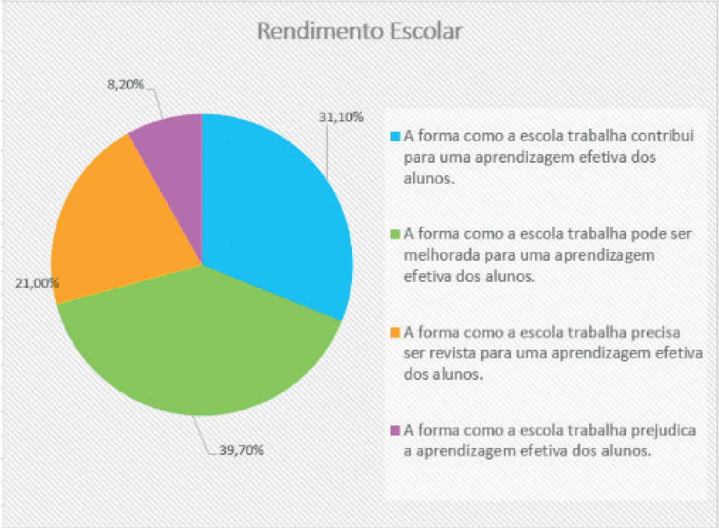


Gráfico 10: Rendimento escolar

Nota-se que, somadas, ambas as visões representam 60,7% da visão docente demonstrando que a percepção é que pode e deve ser realizada uma revisão na forma de atuar da escola no tocante aos aspectos culturais ligados ao rendimento dos alunos. Todavia para 31,1% dos docentes a escola já atua de maneira a produzir uma aprendizagem efetiva.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre cultura organizacional revelam aspectos visíveis e invisíveis do cotidiano organizacional. Os aspectos visíveis são mais fáceis de serem mapeados, pois expressam-se por meio de documentos, reuniões e práticas arraigadas pelas tradições. Todavia, outros aspectos, os ditos profundos ou invisíveis por serem mais subjetivos tornam-se mais difíceis de serem pesquisados.

Os resultados da presente pesquisa sugerem que a unidade escolar em pauta apresenta como predominantes características de cultura organizacional em nível de integração quanto aos relacionamentos, clima, liderança, estilo de gestão e pertencimento.

Todavia, no tocante às ações pedagógicas, propósitos de aprendizagem, avaliação, liberdade discente e rendimento dos alunos a cultura escolar mostra-se em nível de diferenciação, com interpretações e atuações próprias.

Salienta-se que por tratar-se de um estudo qualitativo não há no presente relatório a busca por uma verdade absoluta, ainda mais porque a cultura organizacional é composta da história e da interação diária de seus membros. Logo, também mutável e construída cotidianamente.

Assim, o que buscou-se aqui foi apontar uma compreensão dos gestores e docentes da escola sobre a relação existente entre a cultura organizacional escolar e os seus efeitos no rendimento dos alunos, podendo considerar que para estes a escola é unida, leal e amigável, mas que pode melhorar e tornar mais homogêneas e integradas suas diretrizes no tocante aos processos de ensino-aprendizagem que impactam diretamente no rendimento discente. Sugere-se que estudos futuros estabeleçam relações entre cultura da mesma escola e os níveis de desempenho externo e interno dos estudantes.

REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M.; BRISOLA, A. B.; MOTTA, F. C. P.; WOOD JR, T. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR, T. Mudança organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 35-57.

AMORIM, P. J.; SANTOS, M. F.; SILVA, J. R. Cultura organizacional: estudo em uma empresa de distribuição. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, VII, 2010, Resende. **Anais**... Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2010.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições, 1977. BARROSO, J. Cultura, cultura escolar, cultura de escola. Princípios Gerais da Administração Escolar, v. 1, 2012. Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65262/1/u1_d26_v1_t06.pdf>. Acesso em: Jun. 2020.

CARRIERI, A. de P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2006. p. 51- 75.

CHIAVENATO, I. Orientação das pessoas. In: __________ **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 137-157.

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1999. p. 1-18.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. DA. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p. 97-118.2006. p. 51-75.

FERNANDES, F.; LUFT, C. P.; GUIMARÃES F. M. Dicionário Brasileiro Globo. 25 ed. São Paulo: Globo, 1992.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. Revista de Administração. São Paulo, 1989 jan/mar; 24(1): 3-9.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71 jul./ago.1995a.

______. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 mar./abr.1995b

GOMES, C. A. A Escola de Qualidade para Todos: Abrindo as Camadas da Cebola. In: Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.13, n.48, p. 281- 306, jul./set. 2005

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2006 jan/fev; 40(1), p. 81-105.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

TRIGO, M. R.; VASCONCELOS, J. B.; CAMELO, C.; QUONIAM, L. A organização em comunidades de prática como objetivo de facilitar a implementação do planejamento estratégico numa instituição de ensino superior. Anais. 3º Contecsi – Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. São Paulo, 2006.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: Editora FGV,2006, p. 13-28

CAPÍTULO 17

THE DIRECT TRADE PERSPECTIVE ON COFFEE AGRIBUSINESS IN THE SHORT FOOD SUPPLY CHAINS

Data de aceite: 01/06/2021

Nilmar Diogo dos Reis
Federal University of Lavras, Brazil

Luiz Gonzaga de Castro Junior
Federal University of Lavras, Brazil

Jaqueline Severino da Costa
Federal University of Lavras, Brazil

Marina de Barros
Federal University of Lavras, Brazil

Antonio Carlos dos Santos
Federal University of Lavras, Brazil

André Luís Machado
Federal Institute of Education, Science and Technology of Southeast of Minas Gerais, Brazil

Emanuelle Aparecida da Costa
Federal University of Lavras, Brazil

ABSTRACT: The main objective of this study is investigating how the new model of coffee trade, known as Direct Trade Coffee has increased worldwide and how it has changed the supply chain in coffee trade. Through interviews by multiple-case method, the agents of supply chain coffee as producers, roasters and cafeterias demonstrated your perceptions in trade production, distribution and selling specialty coffee. The Transition Cost theory was used to understand how large the asymmetric information, opportunism and limited rationality impacts the supply chain value overall. This study is value to support the understanding of short and more fair coffee negotiate.
KEYWORDS: Supply Chain; Direct Trade Coffee; International Trade

UMA PERSPECTIVA DO *DIRECT TRADE* NO AGRONEGÓCIO CAFÉ NAS CADEIAS CURTAS DE ALIMENTOS

RESUMO: O objetivo principal deste estudo é investigar como o novo modelo de comércio de café, conhecido como Café de Comércio Direto, cresceu em todo o mundo e como mudou a cadeia de abastecimento do comércio de café. Por meio de entrevistas pelo método de casos múltiplos, os agentes da cadeia de suprimentos de café como produtores, torrefadores e cafeterias demonstraram suas percepções no comércio de produção, distribuição e venda de cafés especiais. A teoria do Custo de Transição foi usada para entender o quão grande a informação assimétrica, o oportunismo e a racionalidade limitada impactam o valor da cadeia de suprimentos como um todo. Este estudo tem valor para apoiar o entendimento de como negociar um café curto e mais justo.
PALAVRAS - CHAVE: Cadeias de Suprimento; Direct Trade; Comércio Internacional.

INTRODUCTION

In an increasingly dynamic and integrated economy, which information is constantly permeability in the agro-industry sectors, the informational symmetry and economic

development of both producers and roasters are put in the agenda, requiring a rational and behavioral analysis of their agents. Factors such as negotiation, contracts and mutual relationship between sellers and buyers, begin to reconfigure the coffee production chain, peculiarly the specialty coffees (special or gourmet ones).

This article aims to demonstrate the new trend that has grown worldwide in the supply chain of specialty coffee market known as *Direct Trade*. This new model aims not only to shorten the supply chain's coffee, but also seeks to increase the relationships between the agents since the coffee producer to the final consumer changing, in this way, the traditional supply chain's coffee. Although studies about *Direct Trade* in coffee agribusiness have grown in the last decades, especially in the last few years linked to research on the Third Wave of Coffee, which is focused on specialty coffees, there are still, few studies that try to understand the supply chain of *Direct Trade* at coffee trade as a whole.

Therefore, this article sought to deepen an understanding the impression of this theme through face-to-face interviews with the agents involved in the coffee supply chain as producer and roasters and/or cafeterias in Brazil and abroad. It was evident through this research that Direct Trade is a trend in the specialty coffee market, but its similarity with the principles of coffee certification and requires further studies would be developed to consolidate the shortening of the coffee supply chain and optimize the aggregation of value of all links in the coffee chain.

LITERATURE REVIEW

Theoretical Background

Global coffee consumption has increased considerably in recent years. Brazil is the largest producer of coffee in the world and the second in consumption. A range of coffee varieties arises dynamically, requiring the coffee sector methods and actions aimed not only at increasing production but also at analysing the impacts these increases have on the environment, people and the economy (Silva, 2006).

The coffee certifications as FairTrade, UTZ Certified, RainForest Alliance Certified appear with the objective to certifying producers that, throughout the production, have to fulfil environmental and social standards, characterizing to be a specialty coffee, although this is not an affirmative condition that they will be able to obtain a quality coffee (Pinhero, Nagai, 2014).

On the other hand, the demand for specialty coffees has altered the dynamics of the global market, as buyers are investing directly in coffee growers, taking risk instead of facing future market price volatility. Certified coffees have been a trend in recent decades and the causes of their growth are the benefits that certifications bring. High prices paid to coffee growers, openings to new markets, maximization of production longevity and valorization of labor routines are the “flagship” of Certifications (Guimarães, 2016).

In order to optimize the process between growers and roasters, a new model of coffee bargaining arises, with the objective of paying a “real fair price” to the coffee grower in the acquisition of a higher quality coffee. Direct Trade is a business model that aims at a direct trade relationship between the coffee grower and / or roasters, eliminating the so-called “negotiators”, reducing operating costs and retaining the coffee farmer to the buyer (Counterculture Coffee, 2015).

Thus, in the coffee market, paradoxically, there is a great demand for the consumption of specialty coffees, but the supply of quality grains which are produced in a sustainable manner is below the conventional market, despite its consumption of rapid growth, especially in developed countries.

The Waves Coffee

Direct Trade is most faced to specialty(and gourmet) coffees and also, presents in part, as an extension of coffee certification as FairTrade, RainForest and UTZ Certified, etc. but works in a short supply chain and more direct relationship between agents, as it is concerned with offering superior quality coffees, unique and exclusive, with the characteristic soft drink with high added value, with ‘traceability’ and sustainability, while certifications are concerned with numerous facets within the organizational structure of the coffee chain, such as training to improve coffee quality, optimization local infrastructure and the community as a whole, with school construction, support for workers, empowerment of coffee growers, gender equality, among other actions that make up the premises of certifications. To clarify further the results, Borrella, Mataix and Carrasco-Gallego (2015) and Guimarães (2016), explain the Waves Coffee.

The first wave of coffee is attributed to the expressive increase and worldwide dissemination of beverage consumption, especially in the late nineteenth and early twentieth centuries. More specifically in the United States of America, this movement gained momentum with the Great Depression and World War II, requiring minimal time and effort in its preparation. (Reis, 2018; Guimarães, 2016).

The second wave arises when, introducing the new concepts of roasting, in order to reach certain beverage profiles and the consistency of the supply, as well as new notions of origin, recognizing that this, at country level, influenced the quality and some characteristics of the grains (Andrade et al., 2015; Guimarães, 2016).

The third wave appeared in the mid-90s, when only specialty coffees and grains of the Arabica species were used, as well as the vaporization of its numerous aromatic and flavor notes, highly influenced by its origin of production, Thus, coffee goes through a process of total “decommoditization”, being considered as a complex, exclusive and seasonal product and compared to other specialty products (Reis, 2018).

The Direct Trade as the State of the Art of Supply Chain Coffee

The traditional Supply Chain Management (SCM) has many agents which are linked each other in the whole chain. Mentzer et al. (2001), infers that SCM can be understand as “the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain, for the purposes of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole” Mentzer et al. (2001).

Overview of Supply Chain

SUPPLIER ↔ INTERMEDIARY ↔ ORGANIZATION ↔ CUSTOMER

Figure 1 – The Supply Chain – Mentzer et al (2001), adapted.

Below, the figure 1 shows the complexity of SCM as a pipeline, proposed by Mentzer (2001). At this model it is clear that there are innumerable intermediary agents and in the coffee chain it is not different, being these intermediaries: cooperatives, associations, brokers, exporters, roasters and coffee shops.

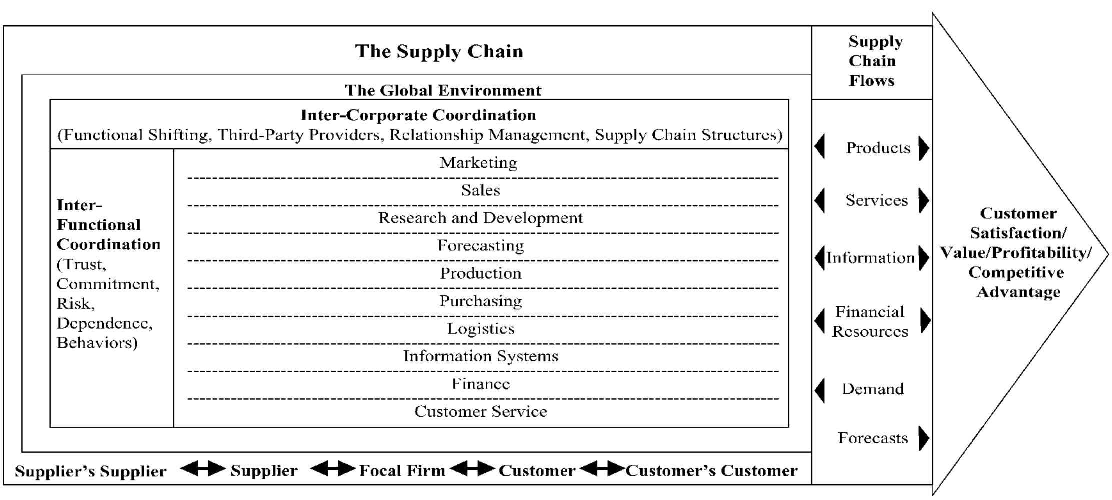


Figure 2 – The traditional Supply Chain Extended – Mentzer et al (2001)

Severins (2015) infers that the traditional supply chain of coffee typically contains seven levels: growing, harvesting, hulling, drying and packing, bulking, blending and roasting. The entire SCM coffee is further extended by several intermediaries, including

global transporters as well as exporters and retailers.

The State of the Art of Direct Trade is how the whole chain is shorter and with this, the considerable reduction of costs with the intermediaries along the whole chain, which in turn, allows higher financial gains for the producers and coffee shops. For Badiyan-Eyford (2013), Direct Trade arises because of a strong tendency to offer quality coffees to the market with a close relationship between producers. For this type of trading, there are no pre-designed templates, nor standard terminology.

Direct Trade presents itself as a relationship of stability, trust and equality between the roaster / cafeteria and the producer (Brown, 2012), which is increasingly valued and highlighted in the marketing of the final product. The actors in this chain would thus share their knowledge and work together in a coordinated way in order to optimize the supply chain, increase the quality and supply of specialty grains or beans, as well as "empower" coffee growers and, above all, reduce costs along the chain.

Assumptions of Transaction Cost Economics

In order to obtain an analysis of transactions between agents within a business network, or more specifically, in order to develop this research on coffee agribusiness, we have the Transaction Cost Economics. Transaction Cost Economics, also known as ECT, was developed by Ronald Coase in 1937, when it was published in The Nature of the Firm (Langlois, Foss, 1999, Thielmann, 2013).

Silva Filho (2006) highlights the main factors in the transactions: (i) the limited rationality of agents, which prevents them from taking, over time, decisions that maximize well-being; (ii) the opportunistic behavior of the agents, which motivates them to act in order to obtain benefits at the expense of other agents with which they are related; (iii) the asymmetry of information, which implies unequal access of the agents to the information pertinent to the exchange made by them, preventing it from being given in the most advantageous manner from the point of view of society.

METHODOLOGY

For this research, it was characterized as qualitative with a descriptive-exploratory character and it was adopted the study of multiple cases, to understand the behaviors of the coffee agents that act in the direct form of commercialization and to explore what the risks and advantages in the relations between the agents (Labuschagne, 2003; Yin, 2014). In this way, an attempt was made to offer a description of the environment in which the agents are inserted and how their behaviors affect the structure of the chain of acquisition of coffee and the relationships with the coffee growers.

Case selection

Agents were chosen that act directly in the direct trade of coffee in each chain link.

For this, a non-probabilistic sample was used as sampling (Yin, 2001). Sample convenience was used because, for Miles, Huberman and Saldãa (2013), such sampling is only targeted to agents that meet the requirements of the study in question. As this research aims to understand how agents act to reduce costs between buyers and sellers of coffees, known as chain intermediaries, seven agents in total were interviewed.

As it assumes that each agent via Direct Trade has a mutual relationship between each link in the chain, the focus on each was delimited in the search for possible asymmetries of information, opportunism of some agent or limited rationality of one or several agents. If any of these actions prevails between the negotiations, it will modify the structure and dynamics of direct trade, weaken mutual trust between the parties and strengthen opportunism.

Interviews

The interviews were semi-structured and have basic questions that are supported by theories and hypotheses that are interrelated to the research theme (Triviños, 1987, p.146). The interviews took place in Brazil and in the United States, among producers of specialty coffees, roasters and coffee shops.

The choice of the seven interviewees is justified by the following considerations: a) search of the perspectives of the agents participating in the governance structures in the coffee chain; b) the need to understand the practices of international agents; c) to confront or find "gaps" between what is said and practiced among the agents; d) the search for the design of a non-active agent in the direct trade of coffee. These interviews allowed the agents' visions to be intercalated, generating results (or lack thereof) that could respond to the research objective in line with the theory of transaction costs.

Data collect

In this stage, Yin's (2001, p. 81) propositions that highlight how the interviewing skills for case studies: 21 questions were followed; knowing how to listen to the interviewees' positions, identifying the interviewee's keywords and effective components; to be flexible and make adaptations to better enjoy the moments of the interview; have extensive knowledge of the issues contained in the interview script and seek to be impartial during their performance.

Initially, contact was established with some coffee shops, roasters, both in Brazil and abroad, and coffee growers from the southern region of the State of Minas Gerais, in order to conduct the interviews. The interviews were recorded and later transcribed in the data analysis stage. In addition to the recordings, annotations of topics considered were taken, and the reductions were made from larger sentences to smaller sentences until reaching the main points of the research (Miles, Huberman and Saldãa, 2013).

There were seven interviews in all, with the managers, directors and coffee growers

involved in the practice of Direct Trade Coffee. This stage was based on an elaborate interview script, considering the theoretical propositions of the Transaction Cost Economy and its impacts within the coffee supply chain.

Data analysis

For the analysis of the interviews, content analysis was used. Bardin (1977) defines content analysis as being a cluster of inter locution analysis techniques, aiming to obtain, through systematic and objective techniques of exposing the content of the messages, the inference of knowledge regarding the conditions of production or receptivity of such messages.

This systematic should follow a sequence of procedures that cover pre-analysis, coding, categorization and inference. Thus, the data were compiled as follows: (i) Pre-analysis: Separation and identification of the interviewees; Separation by topic / subject from interviews; Capture of legend to identify the interviewees; (ii) Transcript of interviews; (iii) Encoding and categorization of interviewed agents: Organize and separate according to the subject of each respondent's related response - (Coffee producer = P; Roaster = T and C = Cafeteria <P1, P2, P3, P4, T1, C1, C2>); (v) Inference of the Thematic Analysis: Analyse the responses of the groups (intensity, frequency and meanings of the pertinent themes; (vi) Realization of the discussion of the results.

FINDINGS

This research has revealed a number of important points about the relationships between agents in the supply chain via Direct Trade. Access to information and transparency in negotiations and contracts are vital for reducing information asymmetry and the opportunistic actions of agents outside of Direct Trade.

Another very important point is the need to demystify that Direct Trade is a direct purchase and sale action between producer and cafeteria (or roaster). There will always be an intermediary within the chain, whether it is an exporter for buyers from other countries or an internal transport company sale made within the producing country. Thus, the structure of Direct Trade is lean (figure 3), but does not completely eliminate the intermediates of the chain.

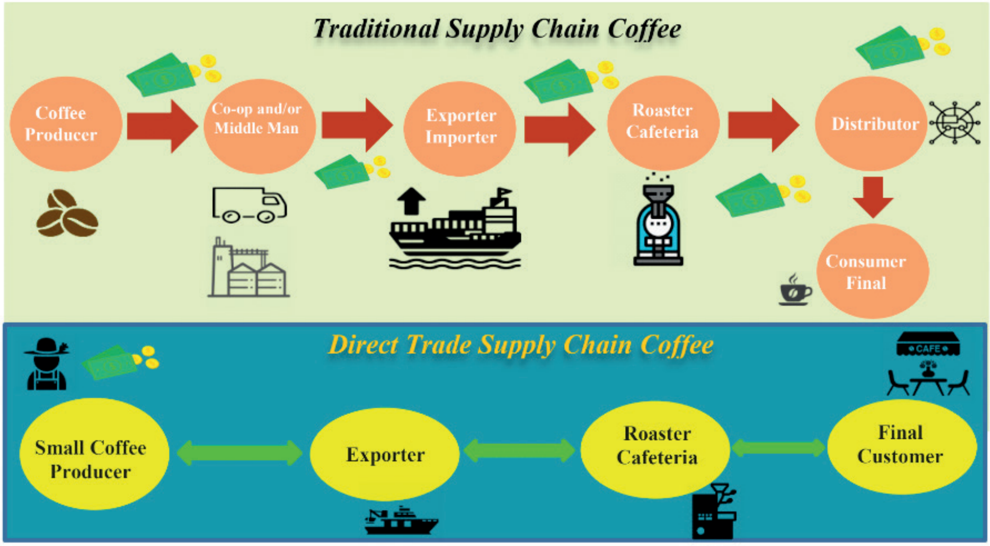


Figure 3 – Traditional versus Direct Trade Coffee Supply Chain - By Authors

The Institutional Environment, of the transactions and the behaviors of the agents

It was observed that the transactions between the agents are not clear when asked about the expectations advocated by agents. While coffee shops have argued that coffee growers receive direct attention from their sponsors, such as trainings, support and / or technical visits on their farms, whether semi-annually or annually, coffee growers, in turn, have explained that obtaining the quality of their coffees is an action derived from its own dedications and the correct management of the coffee, without, necessarily, the intervention of some agent of the roaster or cafeteria.

Limited Rationale

It was observed that all Direct Trade agents interviewed are intended to be rational about their assignments within the specialty coffee chain; but it was noted that this rationality is achieved in a non-integral way, that is, it proves to be a limited rationality, which for Williamson (1989), such rationality is an intrinsic behavior to agents. The rationality of the interviewee P2 demonstrates the limitation on the possibilities or perspectives proposed by the Interviewee T1. Although they seem simplistic perspectives on the same theme, they generate asymmetries of information in the structure of governance and loopholes so that opportunism arises and modifies the entire organizational environment.

Opportunism

It can be explained that the main opportunistic behaviors reported among coffee growers were: restriction of information, concentration of access to new markets (for coffee resale); high rates of logistic payment for the outflow of production (paid more, besides the

necessary, for not having competition) and mystification of the export processes.

Asymmetry of Information

It was unanimous among the interviewees P1, P2, P3 and P4 that they were unaware of the practices adopted by the roasters or coffee shops, regarding technical visits and support in the production processes of the specialty coffees to be sold to them. This is due to the fact that, while roasters and international coffee shops are proposing to offer support (in different ways) to their peers, one can see how many coffee growers do not even know of the possibility of winning an extra prize in their coffees and, above all, increase the networks of transactions between people who offer assistance to the coffee management and the more widespread, increase the transactions with the agents of the post-harvest, which, in turn, increase the risks of opportunism in the relations.

DISCUSSION

This research has brought significant contributions regarding the direct trade model of the direct trade model, which, in the coffee agribusiness, focused almost exclusively on the commercialization of specialty coffees, is still incipient its performance in the traditional market (commodity) or certified coffee, but in turn have shown an exponential growth in the last decades, requiring special attention to their growth.

Thus, this research identified by the theory of Transaction Cost Economics (ECT) the existing gaps, in this almost unprecedented chain of direct coffee trade, in whose organizational environment the coffee grower and roaster, because they are distinct, either in the rational model, in the geographic environment, lead to a discrepant informational asymmetry between these agents, making it clear that, while coffee shops focus on the quality of their coffees sold, coffee growers do not demonstrate knowledge about the various 'resources' made available by roasters in this segment.

The small coffee growers producing specialty coffees do not have certain information that would generate market advantages, since their rationalities are directed to the traditional coffee marketing model: 1) it produces; 2) benefits; 3) stock; 4) seeks buyers in the coffee market or sell to cooperatives; 5) sell coffee; 6) It pays the bills and what about is profit. This attitude offers the possibility of intermediaries accessing the chain and reselling specialty coffees to specific markets with a higher premium, but that is not (re) passed to the coffee grower, maintaining the same chain structure.

As for the increase in sales in the international market, it should be pointed out that in view of the difficulties reported by coffee growers in reaching the external market by themselves, as a small-medium producer, it is believed that in the domestic market, it is easier to negotiate prices, , etc., for two reasons: (1) the ease of language (communication); (2) the growing public interest in higher quality coffees (or better sensitization). The rationale for coffee export processes, as previously reported, corroborated (or corroborated), to a

certain extent, the growth of the domestic market in the consumption of specialty coffees.

CONCLUSIONS

Although studies on Direct Trade in coffee agribusiness have grown in recent decades, especially in the last few years linked to research on the Third Wave, which is focused on specialty coffees, there are few studies that seek to understand this chain of direct trade as a whole.

In this way, it is possible to infer, albeit prematurely, that Direct Trade is an extension of certification, concerned with offering superior, unique and exclusive quality coffees with the characteristic soft drink with high added value, traceability and sustainability, while certifications are concerned with numerous facets within the organizational structure of the coffee chain, such as training to improve coffee quality, optimization of local infrastructure and the community as a whole, building schools, support workers, empowering coffee farmers, equality between genders, among other.

In this way, this work can be glimpsed by the theory of the Economy of the Costs of Transaction in which Direct Trade allows a structure of governance leaner than the traditional coffee agribusiness chain; reduces opportunistic actions when the information asymmetry is small, that is, when there is an efficient bilateral relationship and broadening the rationality of the agents regarding the possibilities of gains among the agents.

ACKNOWLEDGMENTS

The authors gratefully acknowledge financial support Capes (Brazilian Government Agency); Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG); Federal University of Lavras – Ufla (InovaCafé, CafEsal and PPGA-Ufla).

REFERENCES

Andrade, H. C. C. et al. (2015). “Attribution of meanings and value added: inputs for rural tourism in coffee growing regions”, *Brazilian Journal of Ecotourism*, São Paulo, Vol. 8, n. 2, pp. 333-346.

Badiyan-Eyford, J. (2013). “Direct trade coffee: prospects and pitfalls”, *Master of Arts*, University of Calgary, Alberta, pp. 160.

Bardin, L. (1977). *Content analysis*. Livraria Martins Fontes. São Paulo.

Borrella, I.; Mataix, C. and Carrasco-Gallego, R. (2015), “Smallholder farmers in the speciality coffee industry: opportunities, constraints and the businesses that are making it possible”, in *IDS Bulletin*, Brighton, Vol. 46, No. 3, pp. 29-44.

BROWN, T. (2012). “Face to face with the farmer: narratives of production and consumption in specialty coffee value chains between the United States and Guatemala”, *Dissertation*, Lewis & Clark College, Portland, pp. 38.

Counterculture Coffee. “Sustain: purchasing principles”, Available at: <https://counterculturecoffee.com /sustain/purchasing-principles>. Access in: 05 nov. 2020.

Guimarães, E. R. (2016), “Third wave of coffee: conceptual basis and applications”, in *Dissertation Master in Administration* - Federal University of Lavras, Lavras, pp. 135.

Labuschagne, A. (2003). “Qualitative research - Fairy fairy or fundamental?”, The Qualitative Report, Fort Landerdale, Vol. 8, No. 1, pp. 100-103.

Langlois, R. N. and Foss, N. J. (1999), “Capabilities and governance: the rebirth of production in the theory of economic organization”, in *Kyklos*, Basel, Vol. 52, No. 2, pp. 201-218.

Langlois, R. N. and Foss, N. J. (1999). “Capabilities and governance: the rebirth of production in the theory of economic organization”, *Kyklos*, Basel, Vol. 52, No. 2, pp. 201-218.

Lazzarini, S. G.; Chadad, R. R. and Cook, M. L. (2001). “Integrating supply chain management and network analyses: the study of netchains”, *Chain and Network Science*, Wageningen, Vo. 1, No. 1, pp. 7-22.

Mentzer, et al. (2001). “Defining supply chain management”, *Journal of Business logistics*, Tennessee, No. *22*(2), pp. 1-25.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. and Zacharia, Z. G. (2001). “Defining supply chain management”, *Journal of Business logistics*, Vol.*22, No.*2, pp. 1-25.

Miles, M. B., Huberman, A. M. and Saldãa, J. (2013). “Qualitative data analysis: a methods sourcebook. Sage”, Available at: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-data-analysis/book239534>. Accessed: 7 nov 2020.

Pinheiro, G. And Nagai, D. K. (2014). “Comparative analysis of environmental management in Fair Trade Certification: main differences between public and private standards.”, *Electronic Journal Environmental Forum of the Upper Paulista*, São Paulo, Vol. 10, No. 5, pp. 38-47

Reis, N. D. (2018), “The *Direct Trade* in coffee agribusiness: a perspective of its agents”, in *Dissertation Master in Administration* - Federal University of Lavras, Lavras, pp. 96.

Severins, J. (2015). The Amazing Supply Chain of Your Morning Coffee. Available at: <https://www. allthingssupplychain.com/the-amazing-supply-chain-of-your-morning-coffee/>. Acessed in: 29 out. 2020.

Silva Filho, E. B. (2006). “The theory of the firm and the approach of transaction costs: elements for an institutionalist critique”, *Pesquisa & Debate*, São Paulo, Vol. 17, No. 2 pp. 259-277.

Thielmann, R. A. (2013), “The theory of transaction costs and governance structures: an analysis of the case of swine sector in the Piranga River Valley in Minas Gerais State – Brazil”, in *Symposium of Excellence in Management and Technology*, Rio de Janeiro, Brazil, Vol. 25, No. 9, pp. 1-16.

Triviños, A. N. S. (1987). “Introduction to research in social sciences: qualitative research in education”, *Atlas*, São Paulo.

Yin, R. K. (2001). *Case study: planning and methods*, Bookman, Porto Alegre.

SOBRE O ORGANIZADOR

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA) e em Administração pela Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL).

ÍNDICE REMISSIVO

O

P

R

S

T

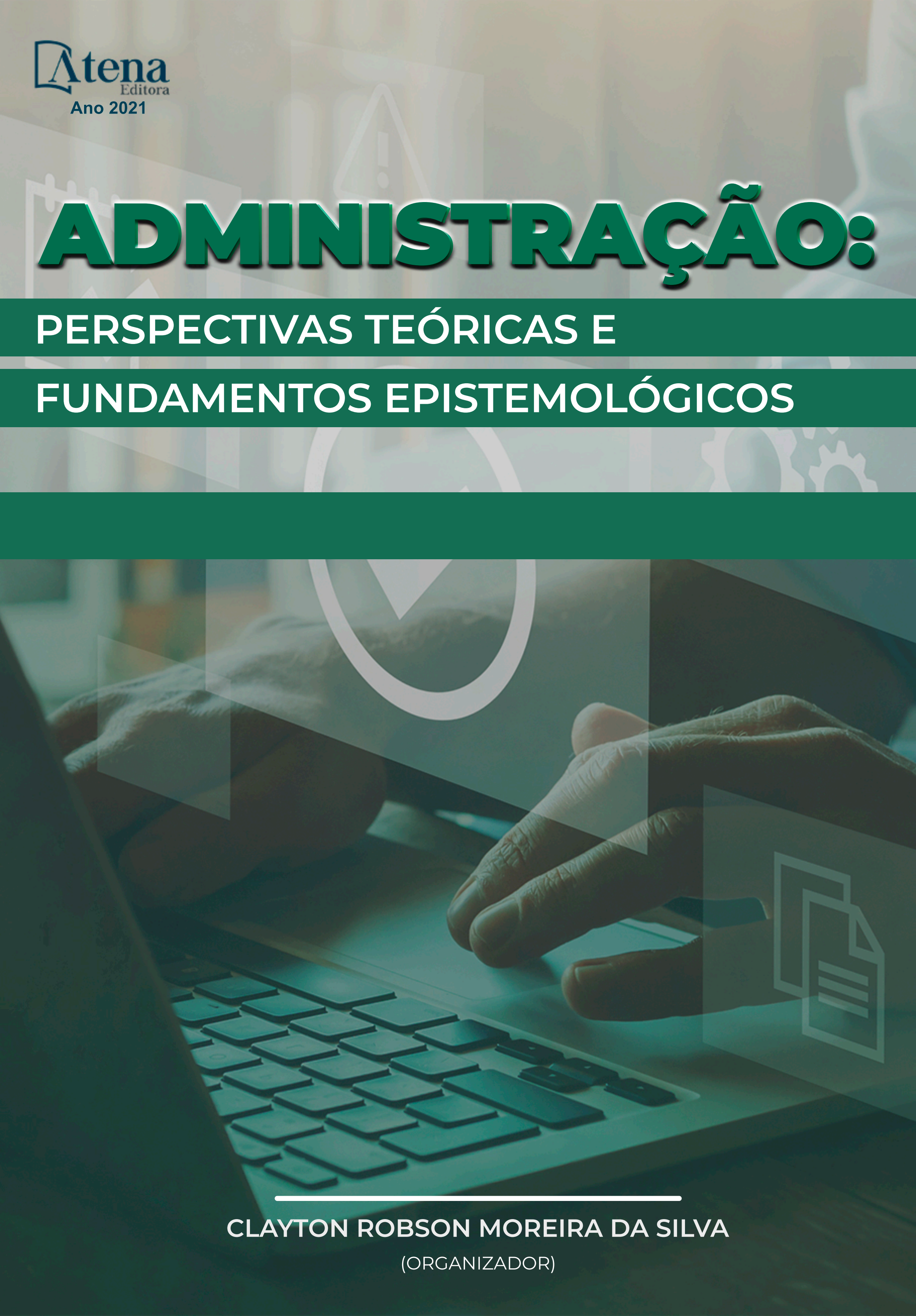
Atena Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS



CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA
(ORGANIZADOR)



Atena Editora

Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO:

PERSPECTIVAS TEÓRICAS E FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA

(ORGANIZADOR)